إعداد المدرب المبدع

TOT

دكتـور

أسامة محمد سيد علي

تقديم الدكتور

علي عبد الحافظ حسن

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

أسامة محمد سيد علي.

إعداد المدرب المبدع / TOT أسامة محمد سيد علي .- ط1.- دسوق:

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

404ص ؛ 17.5 × 24.5سم.

تدمك : 978 – 977 – 308 – 604 - 6

1. التدريب الإداري.

أ - العنوان.

رقم الإيداع : 16998 .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز

E-mail: elelm_aleman@yahoo.com

elelm_aleman2016@hotmail.com

2018

بسم الله الرحمن الرحيم

إهــــــــــــــداء

إلي روح والدي التي كانت وستظل شمساً تنير طريقي

فكانت خير هاد وخير مرشد، لقد غرسا فيّ حب العلم والتعلم

طيب الله ثراهما وأسكنهما فسيح جناته وغفر لهما ما تقدم من ذنبهما وما تأخر

إلي أســــــــرتي الصغــــــيرة

إلي أستاذي العالم الجليل أ.د. أحمد إسماعيل حجي

إلي أصحاب الفضيلة والسعادة القائمين علي الأزهر الشريف والتربية والتعليم وكل الزملاء العاملين في الأزهر الشريف والتربية والتعليم

إلي المدربين والعاملين في مجال التدريب وإعداد المدربين

إلي زملائي وزميلاتي وأصدقائي وأخوتي وأخواتي

إلي فريق العمل الذي اعمل معه ويعمل معي

إلي مراكز التدريب بالأزهر والتربية التعليم والمجتمع المحلي

إلى كل من هج لسانه بدعاء لي

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم الكتاب

تتسم حياة الإنسان والمجتمع في الآونة الأخيرة بالتغير السريع بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري المعاصر، فهو عصر التقدم العلمي والفني إلي حد لا يقف التغيير فيه عند الأمور المادية، بل تعداها إلي البيئة الاجتماعية بكل معانيها الواسعة، فلقد قامت الحاسبات الآلية وأنظمتها بجزء كبير من الوظائف التي كان يقوم بها الإنسان، كما أن تكنولوجيا الإدارة طورت الأداء الإداري كما وكيفا حتي أصبحت تنافس الإنسان في كثير من الوظائف والمهام، ونتيجة لذلك: فقد احدث هذا الاختراع تغيرات واسعة في الأساليب والأداء الإداري حتى أصبح اليوم يمثل ركنا أساسيا في النظام الإداري.

وفي ظل الثورة المعلوماتية والتطور الصناعي والتكنولوجي والاقتصادي الكبير على الصعيد العالمي والتنمية الإدارية والبشرية والتطور المؤسسي واتجاه المؤسسات نحو التوسع والانفتاح على الأسواق، وكذلك تطور وسائل التواصل ومفاهيم العمل تتزايد حاجة المؤسسات إلى كوادر مؤهلة ومدربة؛ لتحقيق النجاح في مختلف مراحل العمل ومجالاتها ومواكبة هذا التطور.

وعلي الرغم من ذلك فان العنصر البشري يمثل أهم الموارد في المنظمات حيث تعتمد كافة الموارد والمقومات الاخري للمنظمة علي كفاءته في إدارتها، فهو مفتاح النجاح وضمان فاعلية استخدام العناصر الاخري لتحقيق الأهداف المطلوبة

ومما لاشك فيه أن نجاح المشروعات والأعمال يتوقف إلي حد كبير علي كفاءة العنصر البشري وتحقيق ذلك يتطلب الارتقاء بمهارات الفرد (المتدرب) وتعديل سلوكه وتدعيم قدراته.

فالتدريب أثناء الخدمة هو خير وسيلة لتحقيق ما سبق حيث انه أساس التجديد والتغيير، وهو الوجه المكمل لعملية الأعداد؛ مما يجعل الفرد متجددا ومتطورا في المهنة أو الوظيفة التي يشغلها ويكون منسجما مع المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه؛ لذا يحظي التدريب باهتمام الدول سواء المتقدمة أو النامية علي حد سواء علي أساس انه عملية تقدمية تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه وضمان استمرار تنميتها وتطورها بشكل فعال وتستهدف أيضا تزويد الأفراد بالمعارف المهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم ووظائفهم وإكسابهم بعض الاتجاهات النفسية اللازمة لتحسين الإنتاج وأداء كل ما يسند إليهم من أعمال أو يكلفوا بها.

ولما سبق يعتبر التدريب عنصر أساسي له أهمية كبرى في عملية التأهيل والتنمية والتطوير الفردي والمؤسسي لما له من دور فعال ومؤثر في رفع الكفاءات وزيادة الفعالية والإنتاج والإبداع.

والتدريب بصفة عامة يعد صيغة مهمة وفاعلة حيث يودى إلي تكوين أو تحديث مهارات سلوكية للفرد؛ حيث يستند ويعتمد علي أساليب وطرق علمية وعملية فهو اشمل من التعليم لأنه لا يقف عند التحصيل المبدئي للسلوك والمعارف فهو يوفر فرص لممارسة ما يتعلمه الفرد ويمكن أن نفرق بين التدريب والتعليم في أن

التدريب لا يمكن أن يحدث إلا بالتعليم فالتعليم يسبقه فالفرد يجب أن يتعلم شي حتي يمكن أن يتدرب عليه والتدريب لا يمكن اكتماله إلا بالتطبيق بينما التعليم يمكن أن يتم نظرياً أو عملياً حسب موقف التعلم والتدريب يُعد من أكثر أنواع السلوك مباشرة بينما التعليم اقل عمومية منه. وتظهر أهمية التدريب لمواجهة هذه التحديات لزيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم كما وكيفا، ولكي ينجح التدريب في تحقيق أهدافه فلابد أن يستند إلي خبرة الأفراد ومهاراتهم وينبع من إيديولوجية المجتمع الذي يوجد فيه.

وبذلك فمهمة التدريب تتمثل في تنمية عقول المتدربين وتوسيع أفاقهم ومداركهم بما يساعدهم علي عمق الفكر، ويكسبهم الإدراك للكشف عن الآثار المترتبة علي تصرفاتهم وهو عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه اهتمامهم إلي المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل وغالبا ما يكتشفها بنفسه. وانطلاقا من أهمية التدريب وتنمية العاملين في مجال التعليم، فالتدريب أثناء الخدمة يعمل علي إحداث تكامل بين عملية الإعداد قبل شغل الوظيفة وتوافر فرص التزويد بالمستجدات التربوية، بما يؤدي إلي تحقيق تعليم أفضل.

ويُعد التدريب نظاماً فرعيا من النظام الكلي للتعليم له مدخلاته، وتفاعلاته الداخلية (العمليات) ومخرجاته في داخل النظام الفرعي وتتسم عملياته بديناميكية متغيرة ومتطورة تختلف باختلاف الأهداف والمحتوى والفئات التي سيتم تدريبها وخصائصها ومستوياتها.

وبذلك تتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها ضرورة أساسية لأي عملية تدريبية ناجحة ودعامة من دعائمها كما أنها إذا تم التعرف عليها بدقة وقياسها قياسا علميا دقيقا أمكن تحديد القدر المطلوب لتزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات الهامة لإحداث التطور ورفع الكفاءة المهنية.

ويلعب المدرب دوراً فعالً في عملية التدريب وعلي عاتقه يقع نجاح البرنامج التدريبي أو فشله؛ لذا فالمدرب شخص لديه قدرات وإمكانات علي تعديل السلوك وتوصيل القناعات والمعارف والمهارات لمجموعة أشخاص (متدربين) من خلال أنشطة مخططة تنفذ في ورش العمل، بما يحقق أهداف محددة من قبل مؤسسة أو منظمة ما وقد تكون مقصودة حالية أو مستقبلية لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم المطلوبة والمتوقعة.

والآن أخي المدرب بين يديك هذا الكتاب لإعداد المدربين وهو ثمرة خبرة وعمل في مجال التدريب أرجو وأدعو الله أن يفيدكم في عملكم.

ويحتوي هذا الكتاب علي الموضوعات التالية: (فلسفة التدريب- أساليب واستراتيجيات التدريب- المدرب والمتدرب- الاحتياجات التدريبية- بيئة التدريب- تصميم البرنامج التدريبي- إعداد حقيبة التدريب).

واسأل الله تعالي أن يجد الجميع الفائدة المرجوة من هذا الكتاب،،،

والله ولي التوفيق،،،،،

د. علي عبد الحافظ حسن

الفصل الأول

فلسفة التدريب

- مقدمة:

تبطل مهارات العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس والجميع يحب مسايرة الموضة والظهور في أجمل منظر وصيحة ليساير الموضة ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدّم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة قديمة وهذا يستدعي تطويرها بصفة مستمرة؛ لذا ليس من العجب أن تنفق المؤسسات أموال طائلة بهدف تدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المتنوعة.

ولم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف بل يطلق عليه اسم المورد البشري؛ لذا يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة.

ومن هذا المنطلق تحتل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أنه أصبح واضحاً أن التدريب قد خرج عن طوع الإدارة، وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً، له أبنيته الفكرية المؤسسة

علي الحقائق، والمفاهيم والنظريات وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمع واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية؛ لذا ينظر المسئولون في كل منشأة دائماً إلي مستقبلها ويفكرون دائماً في كيفية شغل وظائفها الإدارية بالأشخاص الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة ويهمهم تكوين خلف إداري لهم يحمل الرسالة من بعدهم لتظل المؤسسة موجودة وتتقدم باستمرار.

يتحقق هذا من خلال برامج التدريب وبذلك تتضح أهمية التدريب، فالهدف النهائي هو تنمية أفراد تتوافر فيهم الثقة والكفاءة الإدارية ويعتبر الإعداد للتدريب في عالم المؤسسات والمنظمات المتطورة والتي تتطلع للمنافسة في العصر الإلكتروني الحالي والعصر ما بعد الإلكتروني القادم استثماراً طويل الأمد في الموارد البشرية هو دعامة أولى ورافد أساسي لبناء كادر مؤهل وإذا كانت ممارسة وظائف إدارية معروفة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة من أهم مهام مدير التدريب في المؤسسة.

من هنا فالمدرب المتميز هو وحده القادر على تغيير حياة الآخرين إلى الأفضل من اجل أداء متغير ومتطور، فالتدريب السليم والصحيح يُساعد على إيجاد قياديين وعاملين أكفاء وبالتالي يُسهم في الارتقاء بمؤسساتهم نحو آفاق مستقبلية جديدة وواعدة ولعل الحاجة إلى التدريب تزداد أهميتها في الدول النامية ومن بينها الدول العربية وحتى تستطيع هذه الدول سد العجز في إعداد القوي العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية ومواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخري.

وما يبرز أهمية التدريب أننا ندرك دائمًا أن الشخص المدرب هو الذي يستطيع إنجاز أعماله الرئيسة التي يهمه أداؤها بطريقة أفضل مما لو كان غير مدرب، ومعني كلمة أفضل هنا أن يكون قيامه بها أكثر كفاية واقتصاداً؛ لذا فمن غير الحكمة أن نعتبر عملية تدريب العاملين عملية غير ذات قيمة، فالتدريب يتطلب منهم النظر إليه علي أنه عملية غير بسيطة ولا يستهان بها في المقام طبقاً للسياسة المتبعة في التنفيذ، فهو عملية مهمة لتنمية وتطوير المؤسسات وزيادة المعلومات وقيمته تتمثل في المهارات التي يتضمنها في إدارة الآخرين، وإكسابهم هذه المهارات؛ لذا أصبح التدريب أثناء الخدمة محل اهتمام معظم دول العالم وخاصة المتقدمة والتي سارعت ببذل الجهود الكبيرة لتطوير نظم تدريبهم قبل وأثناء الخدمة.

- مفهوم التدريب:

تنوعت وتعددت مفاهيم التدريب فعرفها البعض كما يلي:

عملية مخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكساب معارف ومهارات خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات المتدرب وتحقيق احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة المدربة والمؤهلة.

إعداد وتأهيل الأفراد فنياً ومهنياً وإدارياً وإكسابهم إمكانات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية في الوحدات الصناعية والخدمية والإدارية؛ لسد نقص كمي يتطلب إنجاز خطط التحول أو مواجهة ما تحتاجه الوحدات من العناصر البشرية التي تم تدريبها.

مجموعة عمليات تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل والتي تسهم في إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوك الأفراد.

عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل مهارات وقدرات المتدرب وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم؛ لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

برنامج مخطط ومنظم يمكّن المتدرب من النمو في مهنته؛ مما يجعله أكثر كفاءة في أداء أعماله والقيام بمسئولياته ومهامه.

جهود تستهدف تزويد العامل بمعلومات ومعارف ومهارات تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنميته وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

إعداد شخص للترقي في فرع من فروع النشاط ومساعدته للإفادة من قدراته؛ حتى يحقق لنفسه والمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا وهو إعداده وتأهيله لأداء الأعمال بإتقان وكفاءة وممارسة تخصصات تتطلبها طبيعة العمل المتطور.

عملية منظمة يقصد بها صقل قدرات العاملين وتنمية مهارتهم؛ حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المنوطة بوظائفهم، هذا بالإضافة إلى تنميتهم أنفسهم وإشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحهم.

يعنى التدريس وغيره من الخبرات التعليمية التي تسعي إلي توافق الموظف واندماجه في المؤسسة حتى يتلاقى ويتوافق مع متطلبات وظيفته الحالية أو المرشح لشغلها.

نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تعديل أو تغيير معارف ومهارات واتجاهات خاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة، وبذلك فالتدريب نشاط مستمر؛ لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله صالحاً لممارسة عمل ما.

نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوك جديد لتطوير كفاءته لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

برنامج مخطط ومنظم يمكن العاملين من النمو في المهنة بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية والعلمية تؤدي إلي رفع مستوي العملية التعليمية ويزيد من طاقات العاملين الإنتاجية ولابد له من خطة مسبقة تتم في إطار جماعي تعاوني وبموجب فلسفة واضحة وإستراتيجية مستنيرة وأهداف محددة.

محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال ويسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه.

عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط

السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة لرفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعليمه من فرد لآخر في موقع العمل ويستخدم لمساعدة الفرد في تنمية مهاراته وكفاءته.

نشاط مخطط له أهداف محددة تبلورت في صورة دقيقة من حاجات المتدربين الفعلية والمحددة في ضوء متطلبات أعمالهم؛ بهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدل الأداء وطرق العمل والسلوك التنظيمي والاتجاهات بما يجعلهم قادرين علي أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية ويتم باستخدام الأساليب العلمية في جو يساعد علي النمو المهني والذاتي ويشجع علي التعليم التعاوني بين المتدربين وعلي التعلم الفردي الذاتي لكل متدرب في آن واحد بما يؤدي إلي إشباع الاحتياجات المشتركة والفردية للمتدربين بشكل مرضي.

مجموعة أهداف مخططة ومحددة مسبقاً في ضوء سياسة وفلسفة المجتمع في برنامج تدريبي؛ لتحقيق أهداف متوقعة لزيادة الكفاءة الإدارية والعلمية كماً وكيفاً ومسايرة تطورات تكنولوجيا الإدارة تمكن الفرد من أداء عمله بنجاح وكفاءة ليشعر بالرضا عن عمله فهو وسيلة مؤثرة في رفع كفاءة العاملين ويُكسبهم مهارات ومعلومات وخبرات تؤهلهم للقيام بعملهم.

مما سبق تتضح عدة حقائق من أهمها أن التدريب:

عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات معلومات ومهارات تنمي الأفراد وتشبع حاجاتهم؛ مما يؤدي إلى توافقهم مع عملهم.

يحقق أهداف مختلفة بحسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم الاجتماعية والمهنية.

نشاط إنساني مقصود لإحداث تغيرات وتعديلات في جوانب محددة لدي المتدربين.

وسيلة تؤدي لاكتساب الخبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.

عملية تعاونية تتم من خلال فلسفة واضحة وأهداف محددة؛ لتطوير المعارف والمهارات للوصول لأفضل صور الأداء الإنساني.

- مجالات التدريب:

القناعات: تشمل (المعتقدات-الاتجاهات- الرغبات- الصور الذهنية- مفاهيم عن الأشياء - بعض الخصائص والسمات - بعض المشاعر والرغبات النفسية ...) وإطلاق القناعة هنا من باب إطلاق الجزء على الكل.

المعارف: معلومات ومفاهيم ومبادئ وقواعد وإجراءات وفرضيات ونظريات يقدمها البرنامج التدريبي وتساعد المتدرب على تعلم وفهم وتذكر حقائق ومعلومات ومبادئ محددة.

وتعني مساعدة المتدرب على اكتساب معارف وأسس علمية ونظرية وفلسفية؛ بما يمكنه من معرفه الجديد في أدائه ويعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته بأسلوب علمي وتشمل المعلومات اللازمة لمعرفة الشيء وأنظمته وقوانينه وسياسات العمل به وأولويات المنظمة فيه سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية.

المعارف والمهارات المباشرة: تلك المعارف والمهارات التي ترتبط ارتباطا وثيقًا بالقدرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية.

معارف ومهارات مساندة: معـارف ومهـارات أساسية مطلوبة لأداء مهارات مباشرة.

المهارات: تطبيق المعـارف أثناء أداء مهام الوظيفـة وتبـدأ صياغة المهارات بفعـل سلوكي أو أدائي وبذلك فهي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.

وتعني القدرة على أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة متقنة وبالأساليب والإجراءات الملائمة والمحددة وبطريقة صحيحة وتعني القدرة الفعلية التي تمكّن من أداء العمل بدرجة متقنة في وقت قصير وبجهد قليل مع ثبات نسبي في درجة الإتقان وتشمل القدرات المطلوب توافرها لدى الفرد حتى يؤدى عملا بكفاءة وتتضمن مهارات ذهنية، يدوية، جسدية، تحليلية، إدارية، بسيطة، مركبة .... الخ).

- أنواع المهارات:

- مهارات عقليـة تعتمد على القدرات العقلية.

- مهارات حركية تعتمد على الحركة العضوية.

- مهارات اجتماعية تعتمد على إتقان الاتصال بالآخرين.

الاتجاهات والسلوك: يمكن تعديلها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثرفي اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها؛ لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه وتعني تعديل الاتجاهات،

الافتراضات، الميول السلوكية، الإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبته ودرجة نضجه السيكولوجي.

الأساليب: تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي يعني كيفية وطريقة التفكير والسلوك وإخراجه في صورة مثل قيادة السيارة.

الخبرة: تنتج عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة وبالتالي فهذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه داخل قاعة التدريب. وتعني تزويد المتدرب بالخبرات ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات الآخرين.

- مكونات المهارة:

تتكون المهارة من مجمعة مكونات هي:

المكون المعرفي: يتضمن المعلومات، الحقائق، المفاهيم والمبادئ.

المكون الإدراكي: يتضمن الوعي، الانتباه، الأهمية.

المكون الوجداني: يتضمن الخصائص الذاتية، التركيز، الصبر، الدافعية، الاسترخاء، الثقة بالنفس.

المكون ألتنسيقي: يتضمن التنسيق العقلي، التنسيق العضلي، الاستجابات الحركية، حركات الجسم، حركات العين، حركات اللسان، الحركات العصبية.

ومن المهارات السابقة ينبغي علي المدرب المبدع أن يعمل علي:

يستثمر الخبرات السابقة للمتدربين.

اكتشاف اتجاهات وميول المتدربين نحو التدريب ويعمل علي تغيير السلبية منها.

تمكين المتدربين من تحويل الأفكار والمعلومات والمعارف النظرية إلي إجراءات عملية وممارسات تطبيقية في الواقع.

الابتعاد عن إصدار أحكام قاطعة، ويعرض الآراء والخبرات المختلفة، ويترك المجال لقناعات المتدربين.

توليد الدافعية والتحدي عند المتدربين.

تحقيق الأهداف المسومة والمحددة للبرنامج التدريبي.

جعل المتدربين يتكاملون في خبراتهم ويعملون بروح الفريق.

وبذلك فالتدريب لا يقتصر على تزويد المتدرب بمعلومات ومعارف جديدة فقط بل يشمل بعض مما يلي:

زيادة رغبة المتدرب نحو التغيير والتعديل وتنمية درجة استعداده؛ لقيادة التطوير عن اقتناع كامل.

زيادة خبرة المتدرب وصقلها وإتاحة الفرصة لرفع مستواه وتأهيله لوظائف أعلي وأكثر مسؤولية لتحقيق احتياجاته المتزايدة للتطوير

تزويد المتدرب بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دوره في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

- إستراتيجية تعليم المهارة:

أولاً: التخطيط:

تحديد مهارات مرغوب تعلمها والتدريب عليها وإكسابها للآخرين.

تحديد أهداف الأداء المنشود وتحليلها للأهداف السلوكية المكونة.

تحديد المتطلبات الأساسية لتعليم المهارة.

تحديد الأنشطة والخبرات، وخطوات تنفيذها لاكتساب المهارة.

تحديد طريقة تقويم تعلم المهارة وأدائها.

تحديد الأدوات والأجهزة والتسهيلات اللازمة لتعلم المهارة.

التهيئة والتنظيم اللازم للمكان والأدوات والمتطلبات.

ثانياً: إجراءات تنفيذ الخطة:

مرحلة تقديم المهارة (أهميتها وفائدتها وانعكاساتها على العمل).

مرحلة تعليم المهارة باستخدام أساليب عامة تمثل المهارة ذهنياً وحركياً وتكرار التدريب بإتباع توضيح بطيء وسريع.

مرحلة المران والتدريب على المهارة وذلك بمحاكاة المدرب وإتباع خطواته في أداء المهارة.

- طرق قياس وتقويم العلوم والمعارف والمهارات:

يتم التقويم بأساليب عدة تناسب طبيعة الهدف أو الأهداف المطلوبة في عمليات التقويم ومن أساليبه الاختبار، الملاحظة، الأداء، المناقشة، القيام بتدريبات وواجبات وأنشطة متعلقة بمحتوى التدريب أو المادة الدراسية.

- أهمية التدريب:

تتمثل في مقدار الفائدة التي تعود على الفرد والمؤسسة حيث أن التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وكذلك للمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين تحسين الأداء، زيادة المقابل المادي، زيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى.

وفيما يتعلق بالمؤسسات فمن فوائد التدريب زيادة الإنتاج والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي، زيادة جودة المنتجات؛ مما يزيد من إشباع احتياجات العملاء، تحسين صورة المؤسسة؛ مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين، تقليل التكاليف؛ مما يؤدي إلي زيادة الأرباح نتيجة تحسين وتحديد الأدوار وصلاحيات العاملين بالمؤسسة وللتدريب الناجح أثر تطبيقي حيث يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة وبذلك فوجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

وتتمثل أهميته في أنه:

أحد وسائل تنمية وتطوير وتجديد معارف ومهارات القادة للقيام بأعمالهم الحالية والمتوقعة منهم في المستقبل.

أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة.

يُساعد علي إتقان القائد لمهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

يُساعد علي فهم القادة بشكل أفضل للمجموعات التي يتعاملون معها وفهم عمليات النظام واستخدام وسائل أفضل تحقق أهدافه.

يكفل للمؤسسة توافر قيادات كفء تستطيع قيادة العمل حسب سياسة الدولة وتقديم خدمات جيدة لأفراد المجتمع.

توفير وتقديم ممارسة عملية للمرشحين للإدارة الوسطي أو العليا عن طريق برامج الإعداد والتدريب لشغل الوظيفة.

يتيح الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله الحالي أو المرشح لشغله في المستقبل.

يُساعد علي تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية جديدة تجاه المهنة التي يمارسها المتدرب (المشارك)؛ بما يؤدي لرفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجه.

يُكسب المتدرب أفاقاً جديدة في ممارسة المهنة من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وطرق التخلص منها أو تقليل آثارها ويُكسبه مفاهيم التعلم المستمر وتمكينه من مهاراته.

يُساعد علي الانفتـاح علي زمـلائه لتنميته مهـنياً وذلك من خـلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والأنشطة الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني فتسود روح الجماعة.

ملاحقة التغير التكنولوجي والتقدم العلمي الحادث في المجتمع.

زيادة وعي المتدربين بأهداف الإدارة في المؤسسة التي يعملون فيها وتمكينهم من مهارات إدارتها.

سـد القصـور في الأداء والتزود بمعلومات ومهارات للوصول إلي مستوي عالٍ من الكفاءة المطلوبة.

- أسس التدريب:

الأساس الفني: يعني دراسة طبيعة عمل المتدرب والأنشطة التي يقوم بها والمشكلات التي تواجهه والعوامل التي تساعده في أداء عمله بنجاح وكفاءة مثل المعارف والمهارات والاتجاهات ومعرفة احتياجاته التدريبية.

الأساس النفسي: يقصد به دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية للمتدربين فتراعي اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم واستعداداتهم، فالأساس النفسي يسهم في تحديد الأساليب وطرق التقويم.

الأساس الاجتماعي: يعني دراسة المجتمع من حيث القيم والعادات والتقاليد ونظام الحكم والأهداف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فالعمل التدريبي لا يتم في فراغ بل في مجتمع فإذا كان نابعاً منه حقق المطلوب.

الأساس التنموي: يعني تنمية معارف المتدرب ومهاراته وقدراته؛ ليحقق أداء أفضل ويكون قادراً علي تحمل مسئوليات أكبر في المجالات المختلفة في الحياة، ويكون قادر علي صنع القرارات وتنفيذها بشكل أوسع فهدفه توسيع المعرفة والخبرة.

الأساس المهني: يعني الإضافة إلي المهارات الفنية المتخصصة والقدرة علي التعامل مع السيل المتدفق كل يوم من أجهزة جديدة وأنظمة حاسب وبرمجيات واتصالات، إضافة إلي ذلك امتلاك أخلاقيات المهنة التي يعمل بها.

- أهداف التدريب:

يُعد التدريب نوعاَ من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة حيث يستهدف تحقيق أهداف تساعد المتدرب علي أداء وظيفته علي أكمل وجه والوقوف علي كل جديد والتوافق مع الجهة التي يعمل بها؛ لذا فلابد من وضوح أهدافه لأنها نقطة البداية لإقامة العملية التدريبية علي أسس سليمة.

ويري الباحثون والمربون أن هناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال التدريب والتي تختلف باختلاف المفهوم والنوع والحاجة إليه.

وقد أشارت أدبيات التدريب إلي أن أهدافه والتي يمكن أن تشمل ما يلي ولا تقتصر عليه فقط:

زيادة كفاءة المتدرب في عمله؛ بما يساعد علي زيادة مرونته ومرونة العمليات الإدارية وقدرتها علي التكيف مع المواقف العملية.

الرضا عن عمله ورفع روحه المعنوية؛ مما يزيد اهتمامه بعمله.

تزويد المتدرب بمعلومات ومستحدثات علمية وتقنية ونظريات ومعارف إدارية؛ لمواجهة تحديات العصر الحالي في مجال عمله ليستخدم قدراته استخداماً أفضل من السابق.

تبصير المتدرب بمشكلات النظام القائم ووسائل حلها وتعريفه بدوره ومسئولياته في ذلك.

إتاحة الفرصة للترقي للوظائف الأعلى التي ترضي طموح المتدرب؛ لتحسين مكانته الاجتماعية والاقتصادية.

رفع مستوي أداء المتدرب بإكسابه مهارات معرفية وعملية تستخدم في ميدان عمله لزيادة قدرته علي التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها.

تغيير الاتجاهات والسلوك في مجال العمل وعلاقاته.

تنمية الاتجاهات السليمة نحو تقدير الفرد لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة والعاملين فيها لتحسين المناخ العام للعمل ومحاولة تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة والفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

المساعدة في عملية تخطيط القوي العاملة وتنميتها.

تدريب العاملين الجدد علي المهارات والخبرات والاحتياجات التي تتطلبها طبيعة العمل.

جذب الموهوبين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم ليؤدوا مهامهم بكفاءة وفاعلية.

إعادة تنشيط المنهكين نفسياً في العمل لاستعادة توازنهم النفسي والمهني ورضاهم عن عملهم الوظيفي.

إعادة تدريب العاملين؛ لمواكبة التطور الذي طرأ علي أساليب العمل والتطور الذي لحق بالأجهزة في بيئة العمل.

تنمية معارف ومهارات مدراء المؤسسات بما يكفل قيامهم بدورهم القيادي بطريقة فعالة تتواكب مع المتغيرات الحديثة.

إعداد المتدربين ذهنياً وعاطفياً ومهني واجتماعي وتنمية النواحي المهارية والقدرة علي الاستجابة للنواحي الإنسانية.

اكتساب المتدرب معارف مهنية ووظيفية وصقل المهارات الحالية والمستقبلية والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.

الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.

مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع أو الغياب والتأخر عن العمل.

زيادة الإنتاج وتحسين أسلوب الأداء وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم العلمية والمهنية.

تحسين المردود الإداري والفني والمساهمة في تنفيذ خطط المؤسسة.

وهناك تقسيم أخر لأهداف التدريب:

أهداف عادية: أهداف يسعى التدريب إلي تحقيقها وتتم لمواجهة مواقف متكررة ويشمل هذا النوع التدريب التوجيهي والذي يتم من خلاله تزويد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيؤدونه وهذا النوع لا يحتاج إلي جهد ذهني وإبداع من جانب برامج التدريب، فعملية تحديد الأهداف ترتكز علي مؤشرات كمية من المؤسسة والأداء المطلوب للعمل.

أهداف لحل المشكلات: تتجه تلك الأهداف نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العاملين أثناء أداء العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وهذا يتم عن طريق تدريبهم؛ ليكونوا قادرين علي التعامل مع المشكلات المتنوعة وتطبيق الوسائل والطرق العلمية العملية لحلها وعلاجها.

أهداف ابتكاريه: تمثل أعلي مستويات التدريب حيث تضيف عدة أنواع من السلوك والأساليب تحسن نوعية الإنتاج، وتقليل تكاليف التدريب وتختص تلك الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق قدرات وإمكانات ترفع مستوي الأداءفي التنظيم وتحقيق مجالات وآفاق لم يسبق الوصول إليها.

والفرق بين نوعية أهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية يتلخصفي أن الأولي تؤدي إلي إعادة التوازن في المؤسسة والتغلب علي مصادر الانحراف في الأداء والثانية تستهدف نقل المؤسسة لمستويات أعلي من الكفاءة والفاعلية ومسايرة متطلبات العصر.

وبذلك فالتدريب يحقق عدة وظائف من أهمها:

التعويض:بسد الثغرات في مؤهلات المتدربين وتعويض النقص فيها.

التكيف: بتوجيه برامج التدريب إلي احتياجات المتدرب الجديدة والسعي لتكيفه مع الوظيفة الجديدة أو التي يشغلها.

إعادة التعليم: بتلبية مشارك جديدة مرغوبة ومتوقعة ومواجهة تطورات ومستحدثات علمية في كافة المجالات؛ ليتمكن من مواكبتها ومسايرتها.

إعداد الفرد الكفء الذي يؤدي عمله بسرعة وإتقان وارتياح وهدوء.

تنمية مهارات وقدرات المتدرب ليتحمل المسئولية ويتكون لديه التفكير المبدع ليتكيف مع عمله.

اكتساب مهارات معرفية وعملية جديدة في مجال عمله الحالي أو العمل الجديد المرشح لشغله، مع رفع مستوي الأداء وتحقيق الجودة وتنمية القدرة علي التفكير العلمي.

تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدرب ورفع كفاءته لأداء المهام الوظيفية المتوقعة.

يكشف التدريب عن مواهب وقدرات المتدربين من العاملين ويهتم بالمتفوقين منهم.

- مبادئ التدريب:

يكون لدي المتدرب الاهتمام والرغبة في التعلم قبل قبوله التدريب.

يتناسب التدريب مع الاحتياجات الفردية للمتدربين، ويتم التدريب إما بواسطة مدرب أو مشرف أو تحت توجيهه.

يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد أن يتعلمه.

الأشخاص في إمكانهم التعلم حين يخبرهم أحد ويدربهم علي القيام بالعمل والأفضل أن يتعلموا من خلال العمل تحت التوجيه حيث يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيماً بطريقة منهجية.

وهناك تحديداً آخر لمبادئ التدريب يتمثل في أن يكون:

هادف: حتى يكون هادفاً ومعبراً عن الاحتياجات التدريبية ويوضح شدة الحاجة إليها فوضوح الهدف يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ للوصول له والوقوف علي التقدم الحادث كنتيجة للنشاط التدريبي وتقييم النتائج طبقاً للهدف ويكون مستمراً وملازماً للمتدرب فهو عملية صياغة دائمة للعقل البشري.

شامل: فيشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة.

متدرج: بمعني بداية التدريب من المستوي الحقيقي للمتدربين ويعتمد علي الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد ثم الانتقال إلي عملية التطبيق من البسيط إلى المركب.

واقعي: الالتزام باحتياجات المتدرب في المضمون والمحتوي واستخدام أسلوب مناسب يجب أن يساير متطلباتهم واستكمال النقص لديهم.

مؤثر: يتطلب المواءمة بين اتجاهات المتدربين وما يقدم لهم من معلومات ومهارات ومعارف جديدة تؤثر فيهم وتنقلهم من مستوي لمستوي آخر.

ويمكن تحديد مبادئ التدريب في كونه أنه:

يتناسب مع إمكانات الفرد وحاجاته ومخطط وفق سياسة المجتمع وأهدافه ولا يكون محددا بوقت بل مستمرا ولازماً له.

يرتبط باحتياجات المتدرب والمؤسسة؛ لتحقيق أهداف محددة، فيعمل علي تجديد المعلومات وتطويرها بصفة عامة ويؤدي لزيادة الخبرات والمهارات ويعتمد علي الأسلوب العملي أكثر من النظري.

يعتمد علي خلق الإثارة لدي المتدرب ويشمل جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة.

- نموذج تعليم الصغار:

يوضح أنه نشاط يتم فيه وضع المسئولية كاملة في أيدي المعلم ليقرر من يتعلم؟وماذا ومتى يجب أن يتعلم؟ يكون دور المتعلم فيه هو دور المستقبل الخاضع لتوجيهات المعلم وما يتلقاه من معلومات.

وقد افترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، وإن وسيلة تعليمهم تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

وافترض النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية، وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، وإن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

وبذلك هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج لهدف وظيفي محدد من خلالها يتم تنمية قدرات فكرية وتطبيقية بشكل عام.

- نظرية تعليم الصغار:

ترتكز على عدة مبادئ أهمها أن الصغار:

يتقبلون ما يقال لهم من معلومات دون تردد، لديهم المقدرة على التعلم بالإنصات السلبي.

لا يحتاجون لربط خبراتهم السابقة بمعارف ومهارات جديدة، ويكون لهمدور في إدارة العملية والتحكم في بيئة التعلم.

لديهم المقدرة على تعلم أشياء قد لا يكونوا استخدموها من قبل.

- نموذج تعليم الكبار:

يوضح أنه ذلك النشاط المخصص للكبار أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، ويمارس دون ضغوط رسمية ولا يكون مرتبطاً بشكل مباشر بوظيفة، فعندما بدأ تعلم الكبار بصورة منظمة في الربع الأول من القرن العشرين كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار. وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب يتم تعليم الكبار كما لو أنهم أطفال وهذا هو ما يبرر متاعب عدة يلاقيها معلمي الكبار مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ؛ لذا بدأ الجدال حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار واقترح احدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون؟. ولكن حتى الخمسينات لم يكنقد بدأ البحث التجريبي على تعليم الكبار ولم تكن الاختلافات بين الصغار والكبار في التعليم ظهرت بصورة جادة فالكبار يندمجون في التعليم بإرادتهم خارج نطاق

التعليم الرسمي أكثر من البرنامج التوجيهي ويوجهون أنفسهم بأنفسهم كمتعلمين.

- نظرية تعليم الكبار:

ترتكز على مبادئ تري أن الكبار:

يريدون التعلم، فالتدريب مفتاح أدائهم والنجاح فيه، وعند فقدان الوظيفة فالشيء الوحيد الذي يمكن أن يأخذوه معهم إلى وظيفتهم الجديدة هو مهاراتهم المكتسبة من عملهم السابق.

يحتاجون للمشاركة والمشورة، أي السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه قبل البدء بالتدريب ومتى يتم ذلك.

يريدون أن يشعروا أن محتويات التدريب مناسبة وأن المواد التدريبية صممت لتلبى ظروفهم واحتياجاتهم الخاصة.

يحبون أن يكونوا قادرين على التصدي لمحتويات المواد وعملية التدريب، وبمقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.

يتعلمون بالتطبيق والمشاركة ويتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم

يملون من الجلوس فترات طويلة بشكل سلبي، ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.

لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شكاكين في كل ما يقال لهم من أفكار وخبرات.

يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.

يأتون للموقف التعليمي بخلفية من الخبرة تُعد في ذاتها مورد غني لتعلمهم ولتعلم الآخرين؛ لذا ففي تعلمهم تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات.

يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض أو جزء من التحكم في بيئة التدريب، فلديهم قاعدة أوسع من الخبرة يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوبة.

يتذكرون الأفكار التي تعلمونها حديثاً وسمعوها أو استطاعوا تطبيقها عملياً ويمكنهم تنفيذها مباشرة فهم يدركون أهميتها ليعرفوها وينفذوها ويشجعون ويكافؤن علي تطبيقها.

يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة وأن الموضوعات التي يطرحونها تعالج بجدية وفي وقت متفق عليه.

يقدرون التغذية الراجعة عن أدائهم ويسعون لوجود حلول لمشكلاتهم فبدون التأكد من جودة سلوكهم، قد لا يكتسبون الثقة لتكرار تطبيق مهارات اكتسبوها أو تصحيح مهارات طبقت بطريقة غير صحيحة

يستمعون بفاعلية مؤيدين الأفكار التي يتفقون معها ويميلون لها ويجابهون التي لا يتفقون معها؛ لذا يجب أن يكلفوا بمهام تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطرق تثرى معرفتهم ومهاراتهم.

يتعلمون بطرق مختلفة، يعملون بدرجات متفاوتة نسبيا لتفرد كل شخص بالخبرة والخلفية والمقدرة وأسلوب التعلم.

يحتاجون التخلص من الأفكار والعادات القديمة قبل تعلم شيئاً جديداً، ويحتاجون أن تتم عملية بنائهم وفق خبراتهم ومعارفهم.

- ماذا نعرف عن الكبار كمتعلمين:

يحتاجون إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً؛ لذا فمن المهام الأولى لمعلم الكبار تنمية" الحاجة إلى المعرفة "عند المتعلمين بأن يوضح قيمة ما يتعرضون له في حياتهم وأدائهم، على المعلم على الأقل أن يثبت هذا بواسطة الاستشهاد من خبرته أو خبرة أحد الناجحين في هذا المجال والأفضل من ذلك أن يقدم خبرات حقيقية أو مشابهة تمكن المتعلمين من معرفة فوائد أن يعرفوا وما يمكن أن يفقدوه إذا لم يعرفوا.

لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة عما يمتلكه الصغار: فكلما عشنا أطول كلما كانت خبرتنا أكثر وكلما تراكمت خبرات متنوعة لدينا، وهذا المخزون الكبير من الخبرة يؤثر في التعلم بطرق متعددة أهمها إنهم:

يأتون إلى الموقف التعليمي بخلفية من الخبرة في ذاتها مورد غني لتعلمهم ولتعلم الآخرين؛ لذا ففي تعلم الكبار تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات الحقلية.

لدى الكبار قاعدة أوسع من الخبرة التي يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوبة.

إذا كانوا في أعمار مختلفة سيكون لديهم اختلافات كثيرة في الاهتمامات والقدرات وأنماط التعلم بدرجة أكبر من الصغار.

مجموعات غير متجانسة؛ مما يتطلب اهتماماً بالغا بالتعلم والتوجيه الفردي.

- أوجه الاختلاف بين تعليم الصغار وتعليم الكبار:

هناك مفاهيم أساسية لتوضيح الفرق بينهما:

- منهج تعليم الكبار (التعلم الذاتي):

شخصية المتعلم: تكون مستقلة.

الخبرة: أحد مصادر المعرفة.

التركيز: على المشكلة أو القضية.

الحافز: الدافع داخلي- ذاتي.

جو التعليم: غير رسمي يسوده تقدير واحترام ومشاركة وتعاون.

تحديد الاحتياجات: يتم بالمشاركة.

تحديد الأهداف والتخطيط : تتم بالمشاركة.

الأساليب التعليمية: تعتمد على الخبرة.

التقييم: يتم بالمشاركة.

الفترة الزمنية: يستمر مدى الحياة.

- منهج تعليم الصغار:

الاعتماد في التعليم: يكون على المعلم.

شخصية المتعلم: شخصية تابعة.

الخبرة والتركيز: مرحلة بناء الخبرة والتركيز يكون التركيز على المادة الدراسية.

الحافز: خارجي (الثواب والعقاب).

جو التعليم: ويمتاز بأنه رسمي وتوجد سلطة للمعلم والجو تنافسي.

تحديد الاحتياجات والأهداف والتخطيط: وتتم بواسطة المعلم.

الأساليب التعليمية: تعتمد على نقل المعرفة.

التقييم: يكون بواسطة المعلم.

الفترة الزمنية: ينتهي عند مرحلة معينة.

- مفهوم التعلم:

جهد مقصود لمساعدة الآخرين على التعلم وتزويد المتعلمين بالمعلومات والمعارف، المهارات أو الخبرات.

اكتساب الفرد للوسائل المساعدة علي إشباع الاحتياجات والدوافع وتحقيق الأهداف وكثيرا ما يتخذ صورة حل المشكلات.

تغيير في السلوك ناتج عن استثارة التغيير في السلوك قد يكون نتيجة لأثر منبهات بسيطة أو نتيجة موقف معقد.

كل فعل يمارسه الشخص يستهدف اكتساب معارف ومهارات وقيم جديدة؛ لذا يجب التفريق بين التعليم والتعلم فهما ملتصقان لدرجة الخلط بينهما.

التعليم عملية يقوم بها المعلم لجعل المتعلم يكتسب معارف ومهارات، فالمعلم يُمارس التعليم والمتعلم يمارس التعلم.

عملية عقلية داخلية نستدل علي حدوثها عن طريق أثارها أو نتائج مترتبة عليها وذلك في صورة تعديل يطرأ علي سلوك الفرد سواء من الناحية الانفعالية قبل اكتساب اتجاهات وقيم وعواطف وميول جديدة أو من الناحية العقلية قبل اكتساب معلومات أو مهارات يستعين بها عند التفكير.

تغيير وتعديل في السلوك ثابت نسبياً وناتج عن التدريب، حيث يتعرض المتعلم في التعلم إلى معلومات أو مهارات ومن ثم يتغير سلوكه أو يتم تعديليه بتأثير ما تعرض له وهو ثابت نسبياً بشكل عام، فغالباً ما يكون هناك مجموعة معارف

ومهارات تقدم للمتعلم، فيكون التعلم عن طريق بذل المتعلم جهداً يحاول من خلاله تعلم المعارف أو المهارات ومن ثم اكتسابها وللتحقق من معرفته لها عن طريق معرفة الفرق بين حالة الابتداء في الموقف وحالة الانتهاء منه، فإذا زاد الفرق في الأداء ضمن حدوث التعلم.

سلسلة تغيرات في سلوك الإنسان وهنا نميز بين التعلم والتقدم أو استمرار التحسن المفيد.

فالتعلم كما يقول (جثري وبورز) قد يكون تقدماً أو تراجعاً شأنه شأن كثير من العمليات وكذلك ليس كل تغير يمكن أن يسمى تعلماً.

ووصف (أندر سون وجيتس) التعلم بأنه عملية تكيف الاستجابات لتناسب المواقف المختلفة.

وأكد (هليغارد وبورفان) أن التغير الذي يحدث في نشاط الإنسان بفعل عوامل النضج أو الاستجابة الفطرية لا ينبغي النظر إليه على أنه تعلماً، فلا يمكن القول أن الطفل الذي يستطيع الوقوف نتيجة نموه الطبيعي قد تعلم الوقوف ولا أن انقباض عين الإنسان عندما يبهرها ضوء المصباح تعلما بل هو فعل منعكس.

أما (جانييه) فقد دعي إلى التمييز بين العوامل التي تتحكم فيها الوراثة لحد بعيد كالنمو وبين العوامل التي أساسها نتاج التجربة البيئية وهي التعلم.

والتعريفات السابقة لمفهوم التعلم توضح انه تغيير في الأداء تحت شروط الممارسة ولا يمكن تفسيره علي ضوء العوامل المؤقتة مثل التعب أو ما إلي ذلك من عوامل تؤثر في الكائن الحي تأثيراً وقتياً معيناً وهذا يوضح انه تغيير شبه دائم في إمكانية حدوث السلوك، ينتج عن الممارسة المعززة وهذا يوضح انه ما يلي:

تغيير: فالكائن الحي كان يسلك سلوكه في الماضي بطريقة معينة ثم غير من سلوكه وقد يكون التغيير جزئياً أو كلياً.

شبه دائم: فهو ليس تغيراً وقتياً أو مؤقتاً، إنما تغيير ثابت وتصل درجة ثباته إلي شبه الدوام، فالتغير الناتج عن التعب أو النضج أو الدافعية والعقاقير والتي تختفي مباشرة عقب زوال سببها الأصلي لا تعتبر تعلم، أما التغير شبه الدائم فيتميز بالاستقرار والثبات النسبي لفترة من الزمن، فالإنسان مشارك كل لحظة بتغيرات جديدة.

إمكانية السلوك: فالسلوك هو كل ما يصدر عن الكائن الحي من قول أو فعل أو عمل وكل ما يؤديه الكائن الحي من تصرفات، والتعلم هو تغيير في إمكانية السلوك وهذا يعني تغيير قدرة علي اكتساب القدرة علي أداء أفعال معينة، فنحن نتعلم من قراءة الكتب ومن السينما والتلفزيون والمسرح أي إننا نكتسب بعض إمكانات السلوك من المصادر السابقة وهذه تعتبر عمليات تعلم وكل هذه الإمكانات قد لا يظهر أثرها مباشرة، وإنما تظل كامنة لبعض الوقت وهذه هي الحالة التي يطلق عليها علم نفس التعلم اسم ظاهرة الكمون والأداء هو مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس وهنا يكون الأداء ترجمة التعلم إلي سلوك.

ينتج عن الممارسة: تتضمن الممارسة عمليات التكرار والتدريب وكلها عمليات ضرورية لحدوث التعلم فتُعطي للمتعلم للتأكد من حدوث الاستجابة الصحيحة ونعززها كي تقوَي وتصبح شبه دائمة للتأكد من حدوث التعلم.

الممارسة المعززة: يعبر عن فكرة تقوية حدوث الاستجابة المتوقعة والمرغوبة نتيجة للثواب أو الجزاء، المكافأة المادية أو المعنوية التي يحصل عليها الكائن الحي وتظهر حالة التعزيز نتيجة إشباع الاحتياجات أو نقص حالة التوتر أو وصول المتدرب إلي هدفه والتعزيز مهم لعملية التعلم، فعدم التأكيد علي التعزيز يجعله يصلح للعملية وعكسها في نفس الوقت ويصلح لتعريف التعلم والانطفاء.

- مفهوم التعليم:

عملية منظمة يمارسها المعلم بهدف نقل ما في ذهنه من معلومات ومعارف للمتعلمين الذين هم بحاجة إلى المعارف وفي التعليم نجد أن المعلم يرى أن في ذهنه مجموعة معارف ومعلومات يرغب في توصيلها للمتعلمين، فهو يرى أنهم بحاجة إليها فيقوم بتوصيلها لهم مباشرة من قبله وفق عملية منظمة وناتج تلك الممارسة هي التعليم ويتحكم في درجة تحقيق حصول المتعلمين على تلك المعارف والمعلومات المعلم وما يمتلكه من خبرات في هذا المجال.

نشاط يهدف إلى تطوير التعليم والمعرفة والقيم الروحية والفهم والإدراك الذي يحتاج إليه المتعلم في كل مناحي الحياة إضافة إلى المعرفة والمهارات ذات العلاقة بحقل أو مجال محدد.

عملية يقوم بها المعلم لجعل المتعلم يكتسب معارف ومهارات وبصيغة ابسط المعلم يمُارس التعليم والمتعلم يمارس التعلم.

عملية تنمية معرفية للمتعلم لا تحتاج لهدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

عملية تفاعل لتطوير معارف ومهارات وقيم واتجاهات المتعلمين، تفاعل معقد بين معلم ومتعلمين لتحقيق أهداف تربوية.

نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.

عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلي هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والعملية.

- الفرق بين تعليم الصغار والكبار:

م	وجه المقارنة	تعليم الصغار (المعلم)	تعليم الكبار (ذاتي)
1	شخصية المتعلم	تابعة	مستقلة
2	الخبرة	مرحلة بناء الخبرة- خبرة المتعلم قليلة.	أحد مصادر المعرفة خبرة المتعلم متعددة.
3	التركيز علي	المادة الدراسية	المشكلة أو القضية
4	المحتوي العلمي	مناهج محددة	مناهج متحمورة علي الحياة العملية
5	الحافز- الدافع	خارجي (ثواب- عقاب)	داخلي - ذاتي
6	جو التعليم	رسمي، سلطة المعلم، تنافسي	غير رسمي، تقدير واحترام مشاركة تعاون
7	تحديد الاحتياجات	بواسطة المعلم	بالمشاركة
8	الأهداف والتخطيط	بواسطة المعلم	بالمشاركة
9	أساليب التعليم	تعتمد على نقل المعرفة	تعتمد على الخبرة
10	التقييم	بواسطة المعلم	بالمشاركة
	الفترة الزمنية	ينتهي بمرحلة معينة	يستمر مدى الحياة

- الفرق بين التدريب والتدريس:

م	وجه المقارنة	التدريب	التدريس
1	نطاق العمل(الهدف)	قناعات، مهارات، معارف.	معارف غالبا. وقناعات أحيانا.
2	حالة النجاح	يحقق الإكساب.	توصيل جيد غالبا وأحيانا تحقق المعرفة
3	قياس الأثر : من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	هام وضروري. ممكن دائما.	مطلوب أحيانا.ممكن أحيانا.
4	الأداء: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	أداء المتدرب بنفسه ضروري. يؤدى المتدرب بنفسه.	أداء الحاضرين غير ضروري. غير ممكن في غالب الأحوال.
5	الأساليب	يجب تنويع الأساليب.	أسلوب واحد غالبا.
6	التواصل الجيد: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	ضروري. ممكن دائما.	يحسن الأداء. ممكن نوعا.

7	مراعاة الأنماط: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	ضروري. ممكن دائما.	يحسن الأداء. ممكن إلى حد ما.
8	الإنصات والتفعيل: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	ضروري. ممكن دائما.	يحسن الأداء.غير ممكن غالبا.

- الفرق بين التعليم والتدريب:

م	وجه المقارنة	التعليم	التدريـب
1	الأهداف	تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم
2	المحتوى	محتوى عام محتوي واسع عريض	محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية محتويات ضيقة محدودة لموقف العمل
3	المدة	طويلة	قصيرة
4	الأسلوب	تلقي معارف جديدة	أسلوب الأداء والمشاركة وليس التلقي
5	المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

وبذلك فالفرق بين التدريب والتعليم يتمثل فيما يلي:

يتلقى المتدرب المعلومات والمعارف في التعليم أما في التدريب فهو يطبقهم؛ فالتدريب هو التعلم بالممارسة لاكتساب الخبرات.

التكرار يسبب الملل في التعليم أما في التدريب فالتكرار فائدة.

يتعلم المتدرب في التعليم بنسب متفاوتة، أما في التدريب يتم مساعدته وتوجيهه؛ ليستوعب بشكل أفضل بحيث يكون محور أساسي وليس محاضر.

التدريب عملية تغيير وليس عملية تلقين.

ومن النظرة السابقة إلي التدريب نجد أن خبراء التدريب يعززون الاتجاه القائل بأن التدريب يسير في اتجاهات ثلاثة هي:

اتجاه نظري يهدف لإكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه.

اتجاه علمي يرمي إلي تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية والارتفاع بمعدلات أداء الفرد.

اتجاه سلوكي يرمي إلي تطوير إيجابي لسلوك الفرد وتحريره من عادات العمل السلبية وبلورة اتجاهاته وقناعته؛ مما يجعله قادراً علي مسايرة الاتجاهات الايجابية العامة للمجتمع والمعززة لقدراته.

- أساسيات التدريب:

هناك أساسيات عدة ينبغي مراعاتها في المواقف التدريبية المختلفة ضماناً لتحقيق أهداف التدريب، فالمتدرب يتعرض لموقف مثير حيث يتطلب منه القيام باستجابة معينة يقوم بها إذا توافر لديه الدافع لذلك وتثبت إذا ما دعمت بالأثر أو الجزاء المناسب وعلي ذلك فأساسيات الموقف التدريبي يمكن إجمالها في مثير دافع واستجابة وأثر.

أولاً: المثير

في كل خبرة تدريبية يتعرض المتدرب لموقف يضم مدرباً ومادة وطريقه ووسائل تدريبية وعدد من زملائه المتدربين في مناخ تدريبي عام . وكل عنصر من العناصر السابقة التي يتضمنها الموقف التدريبي في المجال الإدراكي للمتدرب ويعمل كمثير له وإدراك المتدرب لأي من هذه العناصر يرجع إلي عوامل متعددة يمكن تصنيفها إلي ثلاث مجموعات.

المجموعة الأولي: متعلقة بالفرد نفسه وتختلف من فرد لآخر وتشمل قدرات الفرد واستعداداته الحسية والإدراكية وكذلك قدرته علي الفهم والذكاء وخبراته وميوله ودوافعه واتجاهاته.

المجموعة الثانية:متعلقة بالمجال الإدراكي ذاته والتي سبق ذكرها في مجال التعلم بالاستبصار وتشمل تنظيم المجال وما بين عناصره من تشابه أو تقارب أو استمراره أو تكامل أو انغلاق.

المجموعة الثالثة: تتعلق بالمثير نفسه وتؤثر علي شدة الانتباه لذلك المثير وتشمل الحجم والشدة والتباين والجدة والحركة والتكرار ونظراً لتعدد العناصر التي يضمها المجال الإدراكي للمتدرب وتباين العوامل التي تؤثر علي الخبرة التدريبية فإن علي المتدرب أن يقوم بتنظيم وإعداد الخبرة التدريبية بحيث يجذب انتباه المتدرب إلي عناصر أو علاقات معينة ليساعد علي سرعة تعلمه .

ووضوح المثير بحيث يشد انتباه المتدرب إلي مختلف عناصر المجال الإدراكي وفهمه لما بينها من علاقات مع خبرته بكل من تلك العناصر والعلاقات يساعده علي إعادة تنظيم هذه العناصر في كل جديد متزن، أي بعبارة أخري يساعده علي تعلم الجديد في ضوء خبرته بالقديم بل أيضاً يمهد لتعلم جديداً آخر في مواقف جديدة أخري.

كذلك فإدراك المتدرب للعوائق القائمة بينه وبين هدفه تثيره للاستجابة وهذه الإثارة يجب ألا تزيد عن الحد فتعيقه عن القيام بالاستجابات التي تقربه من هدفه أو تحوله تماماً من ذلك الهدف ولا يهون من هذه العقبات بحيث تقل عن الحد الكاف لإثارة دوافعه والقيام بعمل تجاهها فيستمر الحال كما هو الحال عليه ويستمر روتين الأداء كما هو ؛ إنما يجب أن يكون تنظيم المجال الإدراكي للمتدرب بحيث يقدر ما به من عقبات تقديراً مناسباً يستثير دافعيته دون أن يثبط همته

لإحداث التغيير أو يجعله يتراخى عن الاستجابة وبذلك تكون الاستثارة متناسبة مع قدرات الفرد.

ثانياً: الدافعية :

أن الاستجابة التي يقوم بها أي متدرب في الموقف التدريبي الذي يتعرض له في أي برنامج تدريبي تختلف من فرد لآخر ومن مثير لآخر لدي نفس الفرد وليست هذه الاستجابة رد فعل ونتيجة للمثير الذي تعرض له المتدرب فقط ، بل نتيجة واستجابة لما يحدثه ذلك المثير بداخل الفرد من دافعيه تؤثر بدورها علي سلوكهأي الاستجابة الناتجة من تأثير المثير علي الفرد نفه فهي ليست:

م ← س ولكنه م ـــ س ←

حيث: م = المثير ك = الكائن الحي س = الاستجابة

فالمتدرب كأي فرد آخر لديه العديد من الاحتياجات إذا استثيرت حاجة منها تولد لديه دافع فالدافع حالة نفسية فسيولوجية لدي الفرد تنشأ من استثارة حاجة وتعمل علي تحرير طاقة الفرد وعلي توجيه تلك الطاقة نحو هدف معين يؤدي الوصول إليه لإشباع حاجة مستثارة وبالتالي وينطفئ الدافع فيكف السلوك.

أما أن لم يصل الفرد للهدف فيستمر الدافع في تحرير الطاقة اللازمة للقيام بنشاط وتوجيهه نحو ذلك الهدف ويختلف القدر من الطاقة التي تتحرر وبالتالي النشاط أو المجهود الذي يبذله الفرد باختلاف شدة الدافعية الموجودة لدي ذلك الفرد ويعنينا هنا المتدرب علي وجه التحديد فشدة الدافعية تختلف لدي الفرد بنفس الشدة في أي لحظة من لحظات حياته، ولا نفس الحاجة لها نفس الشدة لديه طوال تلك الحياة ولا تتوقف شدة الدافعية لدي الفرد علي شدة الدافع فحب

بل علي توقعات الفرد بالنسبة لقدرته علي النجاح في الوصول إلي هدفه والحصول عليه من خلال ما يقوم به من استجابة وفي قيمة العائد عليه من ذلك النجاح وعلي ذلك يمكن التعبير عن شدة الدافعية لدي أي فرد في موقف معين:

شدة الدافعية = شدة الدافع × توقعات النجاح × العائد من النجاح

فكلما زادت شدة الدافعية كلما زاد التوتر وكلما قلت الدافعية قلت شدة التوتر، ففي مجال التدريب تنخفض شدة الدافعية لدي المتدرب نتيجة لانخفاض الدافع لديه لتطوير أدائه أو عندما تنخفض قيمة العائد عليه من النجاح لو انه بالفعل قد نجح فيما يتدرب عليه وعلي ذلك فالدافعية للتدريب لدي المتدرب تؤدي إلي زيادة حرصه واستمراره علي ممارسة المطلوب منه حتى يصل إلي مستوي الإجادة في العمل الذي يتدرب عليه والعكس صحيح .

فإذا ما نشأ بداخل الفرد صراع بين دوافعه الداخلية أي بين رغبته في التدريب ورغبات أخري تتنافس علي طاقته في نفس الوقت، تقل شدة الدافعية لديه.

كذلك لو ضخمت العوائق التي عليه أن يجتازها في البرنامج التدريبي أو المصاعب التي يلقاها فيه بحيث تتواضع توقعاته للنجاح كلما قلت هذه الدافعية وأيضاً لو كان سيلقاه من عائد لنجاحه في هذا التدريب ضئيلاً بالنسبة لما يلقاه عند الفشل فإن ذلك يخفض من شدة دافعيته وبالتالي تقل احتمالات بذله للجهد والاستمرار والنجاح فيه إلي أن يصل هذا الضعف للدرجة التي لا تستطيع أن تجعله يهتم أصلا بالتدريب وليس من الضروري أن يكون العائد من النجاح مادياً كالحوافز والأجور التي ترتبط بالإنتاج والتي يمكن أن تكون أساسا لتحفيز ودفع

بعض العاملين علي التدريب نتيجة لما يتوقعونه من ارتفاع في إنتاجيتهم وبالتالي في أجورهم وحوافزهم بل انه في بعض الأحيان قد تكون الإجادة عمل معين وممارسته الممارسة الصحيحة هي المتعة الأساسية لديه في القيام بهذا العمل وبذلك فإن العائد الداخلي يصبح محرك أساسي لديه في حضور التدريب والاستفادة منه، ومن جهة أخري قد يكون حضور البرنامج التدريبي لدفع أذي بدلاً من تحقيق مكسب مادي أو معنوي

ويتمثل هذا في حضور البعض لبرامج التدريب كشرط من الشروط المقررة للترقية أو لأي سبب آخر تمليه الإدارة فيكون درء هذه العقوبات بمجرد الحضور ولا شئ بعده ومن الطبيعي أن الحضور وحده لا يكفي لتطوير أداء المتدربين ومن جهة ثالثة فقد يعمل هذا الخوف إذا زاد بدرجة كبيرة علي زيادة التوتر لدي المتدرب بالدرجة التي تشل قدرته علي الأداء حتى أو أراد أن يطور أدائه من خلال ذلك التدريب.

وأخيراً: فمن الواضح أن الدافعية المقصودة فيما سبق هي دافعية المتدرب ولكن دافعية المدرب يجب أن تؤخذ أيضاً في الاعتبار فقد تكون دوافع بعض المسئولون عن التدريب والقائمين به من المدربين بعيدة عن أن تلتقي بأهداف المتدربين؛ لذا ليس من النادر في بعض برامج التدريب أن نجد بعض المدربين يؤدون دورهم بصورة تحقق أهدافهم الشخصية وتبتعد تماماً عن تحقيق أهداف المتدرب وأهداف المؤسسة من مقابلة احتياجات تدريبية مجددة كانت هي السبب الأول والأخير في إقامة المؤسسة لمثل تلك البرامج التدريبية الموجهة إلي هؤلاء المتدربين.

وكذلك ما يحدث أحياناً في بعض البرامج الموجهة للعاملين ممن يهمهم مجالهم الإدراكي المهارات المهنية والعملية اللازمة لهم في القيام بأعمالهم بينما قد

يكون المدرب علي مستوي راق من التأهيل الأكاديمي ويهتم ويستمتع بإظهار مهاراته ومعارفه خلال لقائه بالمتدربين فلا يلتقي الهدفان.

ويتعرض الأفراد علي امتداد حياتهم العديد من العقبات والمشاكل يلقون في بعضها الآخر تعثرا وفشلاً وبينما يؤدي النجاح إلي مزيد من النجاح والثقة بالنفس ويؤدي الفشل إلي مزيد من الفشل والإحباط ومن محصله ما يتعرض له الفرد من نجاح أو فشل ومحصله الثقة بالنفس والإحباط ف المواقف المختلفة - يتكون لدي الفرد مستوي معين عن أدائه واحتمالات نجاحه والمستوي الذي يتطلع إليه وهو ما يعبر عنه بمستوي الطموح وبالنسبة للمتدرب الذي يبدأ به أي برنامج تدريبي فلديه هذا المستوي بجانب ما لديهم من الاستعدادات الاخري الضرورية لهذا التدريب.

ويتطلب تحديد مستوي الطموح رغبة الفرد كما أسلفنا في الوصول لمستوي معين من الأداء وما يتطلبه ذلك الوصول من قدرات واستعدادات متوفرة لديه بالإضافة إلي معرفة درجة صعوبة العمل الذي يقوم به أو يتدرب عليه كذلك بقدرته علي التعلم.

وفيما يخص المتدرب فتقارب مستوي الطموح مع الاستعدادات والقدرات المتوفرة لديه يجعل نجاحه أكثر احتمالاً عندما تتوفر له الفرص التي يهيؤها له التدريب؛ لتحقيق ذلك المستوي وتزداد بالتالي ثقته بنفسه وصحته النفسية.

أما لو زاد مستوي طموحه زيادة خيالية لا تتناسب مع قدراته واستعداداته الفعلية فإن الفشل والإحباط اللذين يصيبانه كفيلان بدفعه

لاستخدام وسائل الدفاع النفسي اللاشعورية وما يتبع ذلك من سوء تكيف الفرد مع البيئة المحيطة به.

ولعل هذا ما يزيد التأكيد بضرورة مراعاة اختيار أعضاء البرنامج التدريبي الواحد وفقاً لمستوياتهم ومعاملتهم بصورة تهيئ لهم النجاح أكثر مما تسبب لهم من التوتر والقلق والإحباط وهذه المعاملة ليست قاصرة علي المسئولية بل تضم أيضا بقية المشاركين بالنسبة لبعضهم البعض وهو بدوره يتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب ومعاملة المشرفين والمسئولين.

ثالثاً: الاستجابة أو الأداء

لا يمكن للفرد أن يقوم بأداء أو استجابة معينة نتيجة المثير معين ما لم يكن لديه القدرة والاستعداد اللازمين للقيام بذلك الأداء.

وبعبارة أخري فإن الأداء أو التعلم المطلوب إحداثه بالتدريب لا يمكن أن يتم إلا إذا توافر الاستعداد الفطري للقيام به وتوفر التدريب الذي يساعد علي تطويره لذلك فإن من الضروري عند اختيار المتدربين في مجال معين التأكد أولاً من أن لديهم ذلك الاستعداد الذي يتيح لهم أداءه وإتقانه أي التقدم في ذلك الأداء وإلا فإن المجهود المبذول سواء من المدرب أو المتدرب يصبح لا نتيجة له ولا عائد منه ولا طائل من وراءه.

وقد يحدث في بعض مواقف التدريب إلا يصحب التدريب إتقان وتطوير ورفع مستوي أداء المتدرب فالموقف التدريبي موقف تعلمي فيه خبرات تعليمية بعضها يكون مقصوداً ومباشرة وبعضها يحدث عرضاً دون أن يكون مقصوداً وأن

كان في بعض الأحيان علي جانب كبير من الأهمية سواء كان إيجابياً أم سلبيا. ففي كثير من المواقف التدريبية يتعلم المتدرب عادات سلوكية سيئة أو اتجاهات عدوانية غير مستحبة أو تصرفات اجتماعية مستهجنة فالكسل والوصولية وعدم احترام السلطة وعادات الأداء والتفكير غير الفعالة من الممكن أن يتعلمها الفرد من أقرانه أو أسلوب التدريب إذا لم يركز المدرب علي تنقية الموقف التدريبي منها.

كذلك فإن بعض طرق التدريب من جهة أخري قد تغرس وتدعم بجانب تعلم وتحصيل معارف اكتساب مهارات أخري إضافية مثل أساليب العمل الجماعي والنقاش والإنصات والمواجهة البناءة لاختلافات الرأي وما إلي غير ذلك. ولعل في هذا ما يؤكد أن تعلم الأفراد والتغيير في أدائهم ليس قاصراً فقط علي الخبرات المباشرة التي يعلن عنها البرنامج بل تضم أيضا ما يحدث من خبرات تعليمية غير مباشرة في تلك البرامج وحتى خلال العمل نفسه من تعلم غير مقصود يوفره الرؤساء والمسئولين بطريقة غير مباشرة ومن الشائع أن المران علي الاستجابات الصحيحة أي تكرارها عمل علي تثبيت تلك الاستجابات لدي المتدرب

والواقع أن هذا التكرار يؤدي إلي التثبيت في تكوين المهارات لدي المتدرب خاصة في المهارات الحسية الحركية أي التي نتطلب درجة واضحة من التوافق العضلي العصبي فهذه المهارات تتضمن العديد من الاستجابات المختلفة التي تنتظم في سلسلة متتالية بحيث يؤدي كل استجابة وتحتاج إلي ترابط بالاستجابة ألتي تليها حتى تكتمل المهارة في أداء العمل المطلوب لذلك يصبح التكرار له قيمته في إيجاد وتدعيم تلك السلسلة من الاستجابات والارتباطات فيما بينها.

كذلك فإن التكرار لا يؤدي إلي تثبيت هذه الاستجابات لمجرد انه تكرار بل لا بد أي يصاحبه إدراك المتدرب بالنتائج الإيجابية لهذا التكرار متمثلة في التقدم أو التحسين الذي يطرأ أثناء الأداء؛ لذا فلا بد من أن يقترن التكرار بنظام ترجيع الأثر سواء ذاتياً أو عن طريق الغير حتى يتوفر هذا الشرط ويصبح للتكرار قيمته في تعزيز وتدعيم الاستجابة الصحيحة وتكوين المهارات المطلوبة مع مراعاة ألا يتعرض الفرد خلال ذلك التكرار إلي الآثار السلبية للتعب والملل علي أدائه.

وكلما زاد فهم المتدرب للعلاقات القائمة بين سلسلة الاستجابات وبعضها البعض من جهة والعلاقة بين القيام بهذه السلسلة من الاستجابات كوسيلة والهدف المراد التوصل إليه من القيام بها، فكلما زاد استيعابه للموقف التدريبي وتحسن أداؤه وتعلمه للمهارات المطلوبة فوجود المعني وفهمه من قبل المتدرب يعمل علي دفعه للقيام بالمجهود الصحيح في الاتجاه الصحيح فالخبرات المطلوب تعلمها يجب أن ترتبط في كل متكامل له معني ووظيفة المتدرب وبذلك يصبح التعلم وظيفياً يدخل فيه التعلم بالاستبصار وليس آلياً فحسب قائماً علي مجرد التعلم بالمحاولة والخطأ ويركز هذا الاتجاه علي دور المدرب في توضيح المعني الكلي للعلاقات القائمة بين الأهداف والوسائل أي بين الأنشطة والنتائج في المجال الإدراكي للمتدربين في أي موقف تدريبي دون أن يقتصر علي تقييم جزئيات لا يفطن المتدرب إلي العلاقات القائمة بينها والتي تربطها في كل موحدة وتلعب الفروق الفردية في هذه النقطة بالذات دوراً هاماً حيث يختلف المتدربون في ذكائهم وقدراتهم والذكاء من هذه القدرات علي فهم وإدراك المتعلقات القائمة في ذلك الموقف التدريبي وما به من أنشطة واستجابات وأهداف ونتائج . لذلك يجب أن

يقدم للأفراد الأقل حظا من الذكاء خبرات تدريبية أبسط وأسهل استيعاباً واقل تنوعاً وتعقيداً مما يقدم للأعلى ذكاء.

ولما كان الذكاء استعداد فطري فإن هذا يؤكد مرة أخري عند اختيار المتدربين لبرنامج تدريبي أن يتم ذلك علي أساس التجانس في هذا الاستعداد . ومن جهة أخري فإن تخطيط المدرب للخبرة التدريبية يجب أن يتناسب مع قدرات المتدربين بحيث يستطيع مجموعاته كل في حدود طاقته من الاستفادة من العملية التدريبية باختيار وطرح المشكلات التي تتناسب صعوبتها مع مستوي كل من تلك المجموعات وبذلك فإن المدرب يساعد علي تهيئة الظروف المناسبة لكل متدربفي المجموعات المتجانسة منهم واستيعابها في سياق جديد يؤدي به حل المشكلة وإتمام التعلم في الوقت المناسب.

رابعاً : الأثـــر

ما يترتب علي استجابات المتدرب من نتائج وما يلقاه من حوافز إيجابية وسلبية مادية ومعنوية ويؤثر علي ما يتعلمه فالحوافز تفقد معناها لدي المتدربين وبالتالي أثرها في استثارة دافعيتهم نحو التدريب عندما تفقد ارتباطها بأهدافهم التدريبية، كذلك تفقد الحوافز معناها كوسيلة للإجادة في التدريب إذا ما زاد التركيز والإلحاح عليها بحيث تصبح هدفاً في ذاته ويصبح الوصول إليها في ظل التنافس الشديد مدعاة لالتجاء المتدربين لوسائل غير الإجادة في التدريب وتصبح الغاية لديهم تبرر الوساطة، وبذلك تخرج الحوافز ويخرج التدريب عن أهدافهما.

وأخيراً تفقد الحوافز قيمتها في استثارة دافعية المتدربين نحو الإجادة عندما يرتبط الحصول عليها ببذل جهد غير عادي وتحقيق مستويات من الإجادة

غير معقولة؛ مما يتعذر تحقيقه ويخفض توقعات النجاح إلي الصفر أو ما يقاربه فتنخفض شدة الدافعية نحو التدريب إلي العدم.

والحوافز يزداد تأثيرها الإيجابي عندما يكون النشاط بطبيعته مقصوداً إذ أنه يريد الاستماع به لدي المتدرب بزيادة الممارسة الناجحة له فبلك يكون الحفز علي العمل والأداء غير منفصل عنه . وبذلك فكلما شعر الفرد بنجاحه كلما كان ذلك النجاح حافزاً لمزيد من النجاح فكأن مثل هذه الأعمال تتطلب أن يكون ضمن أدائها مقياس يستطيع المتدرب أن يقيس به تقدمه في الأداء ونجاحه بالتالي. أما في الأعمال التي لا يكون الاستمتاع نابعاً فها من الممارسة ذاتها بل لما سيتحقق من نتيجة لأدائها فإن الحافز علي ذلك الأداء لكي يصل إلي أقصاه لا بد وأن يرتبط به كما ونوعا وزمنا فمثل هذا الحافز يزداد تأثيره كلما كان أقرب زمناً لحدوث الاستجابة وتناسب طردياً مع مستوي أدائها كما ونوعاً، كذلك تكون الحوافز مرتبطة بالاستجابة المعينة دون غيرها فلا يعم التحفيز الاستجابة المعنية وغيرها من بعض الاستجابات بل يقتصر علي الاستجابة المقصودة ولا يستمر مادياً بل يمكن أن يكون أو يتحول من مادي إلي معنوي.

والحوافز السلبية متمثلة في العقاب المادي أو المعنوي لا تعمل عكس الإيجابية، فقد توقف الاستجابة الخاطئة ولكنها لا تعلم استجابة ناجحة صحيحة ما لم يصحبها نوع من التوجيه والتوضيح لنوع الخطأ وأسبابه وطريقة الأداء.

- أنماط التدريب:

التدريب وفق المضمون أو مجال التدريب وينقسم إلى:

التدريب الإداري: يهتم بتدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة متقدمة أو متأخرة؛ لخلق طبقة إدارية مثقفة وتزويد المتدربين الذين تم تدريبهم بما يستجد في مجالات الإدارة والتواؤم الوظيفي المستمر، كما أنه عملية تصمم لمساعدة المتدربين علي اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية اللازمة لتطوير أدائهم لواجبات المهام والوظائف التي يشغلونها ويقدم للعاملين علي رأس العمل لتحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم الحالي أو المستقبلي.

مما سبق يتضح أن التدريب الإداري عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدربين بالمعارف ويصقل خبراتهم ومهاراتهم ويحدث تطور إيجابيفي أدائهم وإعدادهم للتأقلم مع التغيرات التي ستحدث في المستقبل.

ـ أهداف التدريب الإداري:

تتمثل في إحداث التقدم الرأسي في السلم الوظيفي للإداريين الذين يرغبون في الترقي وتأكيد عملية التواؤم الوظيفي المستمر للإداريين في مجالات عملهم ليتفهم كل منهم سلوكه الفردي والجماعي، ورفع مستوي أداء الفرد، وتنمية قدرته علي التفكير الإبداعي وتنمية الاتجاهات السليمة نحو تقديره لقيمة العمل.

ـ مداخل التدريب الإداري:

يمكن النظر لوظيفة التدريب الإداري في أثناء الخدمة من خلال علاج القصور في الأداء الإداري، النمو المستمر للقيادة فكرياً ووظيفياً؛ لذا يسعى التدريب الإداري إلي تمكين المدراء من المهارات اللازمة لإدارة مؤسساتهم ومن أهمها المهارات القيادية، والإنسانية، والفنية، والتصورية.

التدريب الإشرافي: تدريب لإعداد مشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال جماعة وإعدادهم كقادة يجيدون تجميع جهود جماعة العمل لتقديم عمل جماعي منسق من أهم أهدافه تنمية قدرة المشرف علي القيادة والتعامل مع الآخرين وإكسابه مهارات عمله الجديد.

التدريب التخصصي: يعمل هذا النوع علي تعميق المعلومات التخصصية التي تدخل في إطار عمل المتدرب ومن أهدافه: تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها، الارتقاء بكفاءة الفرد إلي المستوي المطلوب لأداء مهنة أو وظيفة معينة تحتاج لتخصص عميق يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة.

البرامج التأهيلية: تهدف إلي تأهيل مدراء المؤسسات ورفع مستواهم المهني والعلمي للحد الذي يناسب المرحلة التي يعملون بها من خلال تزويدهم ببرامج طويلة تصل لعامين وتقدم من خلال الجامعة أو بعض مؤسسات التدريب.

- البرامج التجديدية: تستهدف إطلاع المتدربين علي كل جديد في مجال تخصصاتهم سواء كان التطور الحادث في محتوي النظام، خططه، بنيته، اقتصادياته، مناهجه، طرقه وأساليبه الفنية، نظرياته، الإدارة، وتستمر مدة التدريب من أسبوعين إلي ستة أشهر من خلال التفاعل بين المدرب والمتدرب بواسطة المناقشة والبحث والمحاضرة ويتم تنفيذ البرنامج في واقع العمل الميداني حيث تتوافر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة.

البرامج التوجيهية: تستهدف توجيه المتدرب وإرشاده لوظائف أعلي أو ظروف جديدة تختلف في طبيعتها عن عمله الحالي؛ بهدف تبصيره بالتطورات والتغيرات التي يتعرض لها وظروف عمله الجديد والأدوار التي يجب أن يقوم بها والصعوبات التي يمكن أن تواجهه أثناء تأديته له.

البرامج القيادية: تستهدف إعداد القادة في المجالات المختلفة وفي المجال المهني والإداري وهذه البرامج إما أن تعد المتدرب مباشرة إلي وظيفة قيادية قبل ممارسة الوظيفة عن طريق تدريبه قبل ترقيته وإما عن طريق ندبه بعد الترقية إلي الوظيفة دون إعداد برنامج تدريبي علي أساس أن فترة ندبه تعد فترة تدريب عملي تثبت صلاحيته للعمل.

برامج البعثات: قد ترسل بعض الوزارات بعثات خارجية أو داخلية لدراسة بعض اللغات الأجنبية في بعض التخصصات وأعمال القيادة وتقوم إدارة التدريب بتنظيمها بالاشتراك مع الجامعات.

البرامج التعاقدية: أحد برامج التدريب لمدراء المؤسسات وينظر إليه علي أنه شخص متعاقد مع الهيئة المنظمة للتدريب وهو تعاقد ذو أصل تجاري، وهو اتفاق مبرم علي أساس الاختيار الحر والذي يلبي التزامات متفق عليها، ويتحدى التحكم لكي يتوافق مع الديمقراطية الحرة والتي تمثل العقد الاجتماعي المتفق عليه والذي وضع ليدعم الشرعية داخل المؤسسات والمنظمات والثقافة السياسية الموضوعة من خلاله، فالتحكم اتجاه خلاق بين الأفراد والعمل الجماعي؛ لتحقيق خدمة القيم العامة.

برنامج فني: تدريب يتم في محددات وظيفة بعينها، عادة ما يقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق مدربين متخصصين.

وتتمثل المزايا والآثار المترتبة عليه في انه يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة، يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً، ويفضل دمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.

برنامج مهاري: ويكون في مجال من المجالات مثل المحاسبات المالية والتفكير الخلاق ومهارات التخاطب وتكنولوجيا المعلومات والمكاتبات ومهارات العرض العامة وتعدد المهارات واللغات والمقابلات وغيرها سواء أكان خارجياً أم داخلياً.

وتتمثل المزايا والآثار المترتبة عليه في أنه يستفيد جميع العاملين من القاعدة العريضة للتدريب، معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها.

- التدريب وفقاً للمتدربين وينقسم إلى:

التدريب الفردي: يعني تدريب كل فرد علي العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده للقيام به أو تعديل أدائه وتحسينه.

التدريب الجماعي: وفيه يتم تجميع المتدربين في مجموعات يدرب كل مجموعة مدرب، بواسطة المحاضرات والمناقشة والندوات وهذا النوع يغلب الأخذ به عند تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية بمستوياتهم الوظيفية المختلفة.

- التدريب حسب المكان وينقسم إلى:

التدريب الداخلي: تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص أو أكثر من خارج المؤسسة التي يعمل فيها الموظف أو العامل.

- التدريب حسب الوقت وينقسم إلى:

التدريب قبل شغل الوظيفة: يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم، ويستهدف مساعدة المتدرب حتى يتكيف مع عمله الجديد، وهو نوع واسع الانتشار في مختلف النظم الإدارية لما له من أهمية في إعداد المتدرب للقيام بالمهام والأعمال الجديدة التي سيقوم بها وممارستها بكفاءة.

- التدريب في أثناء الخدمة: يُعد من المفاهيم الهامة نظراً لارتباطه بمفهوم التربية المستمرة التي جعلت التعليم عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء مرحلة معينة وإنما تمتد إلي جميع مراحل العمر ويُعد هذا النوع من التدريب من أكثر الأنواع انتشاراً وخصوصَاً في الدول النامية وهو أحد جناحي تربية الإداري فهي عملية ذات وجهين وجه متعلق بالإعداد قبل دخول المهنة ووجه يتعلق بالتدريب أثناء الخدمة ويشكل هذا النوع من التدريب ضرورة ملحة في مهنة التعليم في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في عصرنا الحاضر من ثورة علمية تكنولوجية متدفقة وغيرها من المشكلات الكثيرة التي تعترض العملية التربوية، ونتيجة لهذه التغيرات والتي تتطلب السعي للتجديد وإعداد قوي بشرية يُمكنها التعامل بكفاءة وهذا يعطي أهمية للتدريب أثناء الخدمة.

تتعدد مفاهيم التدريب أثناء الخدمة وقد عرف أنه:

برنامج مخطط ومنظم يمكن المتدرب (المشارك) من النمو في مهنته؛ مما يجعله أكثر كفاءة في أداء أعماله وأكثر قدرة علي القيام بمسئولياته الفنية والإدارية.

منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعلمه من فرد إلى آخر في موقع العمل ويستخدمه المدراء والمدربون لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ورفع مستوي كفاءتهم الأدائية والمهارية.

عمليات مستمرة تمكن من إحداث تغييرات وتحسينات في اتجاهات العامل وسلوكه ومهاراته بما يكون له أثره علي أدائه ومن أهم مظاهر التنمية المهنية التدريب حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيقها وهو من أكثر الطرق انتشاراً في مجال تنمية الموارد البشرية ويستهدف تحسين الأداء بواسطة تجارب تعليمية يتزود بها المتدرب وتساعده في تنمية معارفه ومهاراته.

برنامج منظم ومخطط ومقصود يقوم بتنفيذه إدارات ومراكز التدريب حتى يمكن للمتدربين (المشاركين) الإلمام بأحدث ما وصلت إليه الدولة والبحوث في مجال تقنيات الإدارة والإشراف الفني حتى تضمن رفع مستوي أدائهم، وبالتالي رفع إنتاجية التعليم باعتباره ركيزة التقدم للمجتمع.

نشاط يستهدف إحداث تغيير في الفرد والجماعة بقصد تعديل اتجاهاتهم، وسلوكياتهم بشكل يساعدهم علي أن يكونوا أكثر كفاءة ومقدرة علي القيام بمسئولياتهم الإدارية وبذلك فهو وسيلة لتحديث المعلومات العلمية والتربوية للمتدرب وتقديم خبرات جديدة في مختلف المجالات.

وبذلك فهو مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين من التدريب للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ويعد أساس التنمية المهنية المستمرة بشكل يضمن أداء مسئولياتهم بشكل متوافق ومناسب للتطورات الحادثة في العمل والتي لم تكن توجد عند إعدادهم قبل الالتحاق بالخدمة. فالتدريب يقدم لهم كل جديد في المعارف ويضيف لهم معلومات متنوعة ومهارات وقدرات ومن التعريفات السابقة يتضح أن التدريب أثناء الخدمة يؤدي عدة وظائف من أهمها مساعدة المتدربين على فهم الواقع الذي يعملون به، تحسين أدائهم في كافة المجالات، يؤدى إلى تكوين القدرة على التعلم الذاتي.

وتشير المفاهيم السابقة إلي الحقائق التالية:

عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف ومهارات وخبرات ومعلومات تنمي المتدرب وتشبع احتياجاته وتقابل مستويات طموحه؛ مما يؤدي إلي توافقه مع عمله ومع زملائه.

تحقيق أهداف مختلفة حسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم الثقافية والوظيفية والمهنية.

نشاط إنساني مقصود لإحداث تغيرات في جوانب محددة لدي المتدرب ووسيلة تؤدي لاكتساب خبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.

عملية تعاونية تتم من خلال فلسفة واضحة وأهداف محددة ومطلوبة لتطوير المعارف والمهارات للوصول لأفضل صور الأداء.

- التدريب حسب مستوي التدريب وينقسم إلى:

التدريب التنويري: المستوى الأول والذي يتم توفيره من التدريب بغرض رفع وعي المتدربين فيما يخص موضوع ما وهذا النوع من التدريب يستهدف سد الفجوة بين المستوى الأول والثاني من احتياجات التدريب.

التدريب التشغيلي: هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

- النوع الأول: المتدربون الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

- النوع الثاني: المتدربون يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يستهدف رفع مستوى أداء من هم في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

- التدريب التطبيقي: التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يستهدف تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية وهذا النوع من التدريب يستهدف رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى الرابع.

ـ العوامل التي تحدد نوع التدريب:

عدد المتدربين: بناء علي العدد يتم تحديد نوع التدريب فردياً أو جماعياً.

مكان التدريب: سواء أكان التدريب سيتم داخل المؤسسة أو خارجها.

الإمكانات البشرية: تتمثل في عدد المدربين ومستوي كفاءتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم التدريبية.

موضوع التدريب: ويتضمن وقت تنفيذه والتطابق والتماثل مع بيئة العمل.

التأقلم: ويعني التوافق مع الفروق الفردية للمتدربين.

- جودة التدريب:

منشأ الجودة كان لتحسين العمليات في المصانع والشركات للحصول على منتج يرضي المستفيدين، ويمكن تحقيق الجودة الشاملة في التدريب من خلال تحسين الأداء في مكونات العملية التدريبية (المدرب، المتدرب، المادة التدريبية، البيئة التدريبية، الإدارة).

- ماهية جودة التدريب:

مجموعة عناصر وخصائص ومعايير ينبغي أن تتوافر في جميع جوانب ومكونات وعناصر عملية التدريب التي تلبي احتياجات المتدربين والمجتمع وتتفق مع المعايير العالمية للتدريب وتسعى لاستخدام أساليب حديثة تنسجم مع تطور الأهداف والأولويات والتقنيات المعاصرة والتعليم والتدريب المستمر لرفع الكفاءات المهنية وتجديدها وتجويدها.

تجويد وتحسين مدخلات ومخرجات التدريب بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية والتطوير المهني والفني والمعرفي بالمجتمعات.

تقديم تدريب يحقق للمتدرب الوصول لدرجة من الامتياز في إتقان المهارات المطلوبة في سوق العمل.

التحسن المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع أنشطته ونتائجه المتوقعة.

جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التدريب؛ لرفع مستوى المتدرب بما يتناسب مع متطلبات المنظمة في المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المتدرب من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التدريب.

أداء العمل بأسلوب متقن وفق مجموعة معايير تربوية وتعليمية وتدريبية لرفع مستوى جودة منتج التدريب بأقل جهد وتكلفة واستخدام أفضل للموارد المتاحة محققاً الأهداف التربوية والتعليمية والمهارية الخاصة بالمؤسسة أو المجتمع وسد حاجة سوق العمل بكوادر معدة ومؤهلة ومدربة.

التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفعالية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتكون بأقل تكلفة وترتقي لمستوى توقعات ورغبات المتدربين وتحقق رضاهم وذلك من خلال: (التحسين والتطوير المستمر- الالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء- تنفيذ العمل بشكل صحيح).

- متطلبات تحقيق الجودة:

تطوير العامل ومساعدته؛ لتحسين أدائه وتحفيزه وتشجيعه للوصول إلي التميز في الأداء.

وضع إطار موحد متفق عليه كمعيار لتقييم الأداء الحالي للوصول للأداء المتميز المطلوب للعمل.

تطبيق تحسين الجودة في التدريب تدريجيا بحيث تبدأ بالملاحظة.

- الجودة كلغة:

أجاد (أحسن).

الإتقان (أتقن).

التفوق والإبداع، والاهتمام بالكيف والنوع لا بالكم.

- ما الجودة؟

المواءمة مع المواصفات.

فعل وتقديم أفضل ما هو لديك.

فعل الشيء الصحيح من أول مرة وفى كل مرة.

مناسبة القيمة مع التكلفة ووجود ربح.

مناسبة غرض أو هدف الاستخدام.

- أهمية جودة التدريب:

تعد المهارة من العناصر الضرورية المهمة في تحقيق النجاح؛ لرفع إنتاجية المؤسسات وتحسين المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ودون فاقد في المنتج.

ظهور قفزات كبيرة في النمو المعرفي المعاصر؛ لذا يلزم وجود آليات تقوم بها مؤسسات التعليم والتدريب؛ لمواكبة الثورة العالمية في مجال التعليم والتدريب بأنواعه المختلفة.

حاجة المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.

- أبعاد الجودة:

الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة.

جودة المؤسسة: مرتبطة بصورة المؤسسة والانطباع عنها.

الجودة التفاعلية: ناتج عمليات التفاعل بين العاملين في مؤسسة الخدمة والمستفيدين من الخدمة.

- أهمية التدريب كأحد روافد التنمية:

عنصر هام لقيام مؤسسة فعالة ومرنة تسعي لتلبية احتياجات المجتمع المحيط بالمؤسسة أو المنظمة.

أصبح ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة واستمرارها.

يسعى للوصول بالمتدرب أو نتائج التدريب إلى مستوى متميز وتقليل احتمالية الخطأ.

عامل ضروري يسمح للمتدرب أن يصبح منتجاً مبدعاً وقابلا للتحسين والتطوير والإبداع بصفة مستمرة.

يمكن من إقامة ملائمة بين الكفاءات وتطور المؤسسة أو المنظمة.

يفضي إلى تقييم يسمح بقياس الكفاءة والمعارف المكتسبة المتحصل عليها بما يمكن من تعزيز رصيد المؤسسة.

فالتدريب يؤدي إلي تحسين أداء المؤسسة والأفراد والنهوض بهم علي حد سواء للوصول إلي درجات متميزة من الكفاءة ومسايرة التطورات في كافة المجالات الحادثة في المجتمعات.

- مراحل تطبيق الجودة في التدريب:

التأسيس والتهيئة.

الإعداد والتنفيذ.

التحسين المستمر.

- أساليب تحقيق ضمان الجودة في التدريب:

أداء جميع العمليات بشكل صحيح.

مشاركة كل الأفراد في ضمان جودة مساهماتهم وفعالياتها.

وجود وحدة إدارة الجودة وفعالياتها في الواقع داخل المؤسسة.

إقناع المتدرب بقيمة الجودة فيما يعود عليه وعلي المؤسسة بالنفع.

- مراقبة الجودة في التدريب ويتم من خلال:

استبعاد غير المطابق من الخدمات.

مراقبي الجودة هم المعنيون بالرقابة.

تتم من خلال تقويم داخلي وخارجي تقوم به مؤسسة التدريب.

- إدارة الجودة في التدريب:

إدارة جودة التدريب نظام خاص بإدارة التدريب يستهدف ضمان أن تتم كافة العمليات بطريقة صحيحة حيث:

يتحقق ضمان إقبال المتدرب على الاستفادة من برنامج التدريب والإفادة منه بطريقة تتطابق مع المعايير المحددة.

تحصل خدمات التدريب المقدمة على رضا المتدربين.

تخضع خدمات التدريب للتحسين والتطوير بشكل دائم ومخطط.

- معايير الجودة في التدريب:

- معايير ISO وأخر معاييرها في مجال التدريب هو ISO 10015 ويتمثل مجال اهتمامها فيما يلي:

يضبط معايير جودة النظم والبرامج التدريبية.

يعالج التدريب المشكلات في موقع العمل.

يتكون من مرحلتين:

- تحديد مشكلة موقع العمل حيث يمثل التدريب حلاً لها.

- تخطيط وتنفيذ وتقويم برنامج التدريب لعلاج تلك المشكلة.

تقاس الجودة بتحليل وقياس أثر برنامج التدريب على حل المشكلة.

- معايير الوكالة الفرنسية للمعايير AFNOR ويتمثل مجال اهتمام معاييرهافيما يلي:

تحديد احتياجات وتوقعات العملاء (متدربين ورؤساء مؤسسات).

قبول طلب التدريب.

إعداد المحتوى التدريبي.

تنظيم وتنفيذ الحلقة التدريبية.

تقييم النتائج.

- الخلاصة:

مما سبق يتبين لنا أن جودة التدريب هي:

رحلة مستمرة وليست محطة وصول.

القدرة على حل مشكلات مواقع العمل.

حتمية لبقاء المؤسسة.

وان نظم الجودة في التدريب تؤدي إلي:

ثقة المتدربين والقائمين على قطاع التدريب.

ثقافة الجودة وما يترتب عنها من تحسين للإنتاجية.

تحديد نقاط الضعف وسرعة معالجتها.

المساهمة في مَجمع المعرفة.

المشاركة في تأمين تنمية حقيقية دائمة.

إيجاد قيادات تدريبية قادرة ومهتمة بعملية تحسين المستمر للتدريب وعملياته.

مواكبة التدريب للتحديث والتغيير المستمر في متطلبات المؤسسة.

وبذلك فالجودة في التدريب أصبحت ضرورة ملحة وجهد لا ينقطع في وقت اشتدت فيه المنافسة وطالت كل مناحي الحياة.

- أسباب فشل التدريب:

ضعف تحديد أهداف وأسباب التدريب؛ لذا يجب أن تحدد فجوات الأداء

واكتشاف الأسباب ويجب أن يقدم التدريب فقط إذا كانت المشكلة الأساسية هي نقص في التدريب، نتج عنه ضعف الإنتاج ومهارة الأداء.

إنفاق الأموال هنا وهناك لتقديم التدريب لجميع العاملين وهنا يفضل أن تتبع قاعدة 20/80، اعتمد 80% من مواردك لإنفاقها علي 20% من العاملين وعلي 20% من برامجك.

محاولة أن يكون التدريب كل شئ ولكل الناس ولمواجهة ذلك يجب مراجعة الاستراتيجيات الحيوية التي تريد المؤسسة النجاح فيها، وقم بتوفير الموارد لدعم المتدربين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فرغم فاعلية المقاييس ليس لها علاقة باحتياجات المتدرب لها علاقة وثيقة بأهداف إدارة التدريب مثلا:

- عدد الذين تدربوا(ناتج برامج التدريب).

- عدد البرامج التي نفذت.

- رد فعل المتدربين بعد نهاية البرامج التدريبية.

لما سبق قس فاعلية التدريب من خلال حدوث التغييرات في السلوك وتحسين الأداء أو زيادة رضا المتدربين.

احتياجات المتدربين أهملت أم لم تؤخذ في الاعتبار؟لذا يجب القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية قبل البرنامج التدريبي لتعرف مدى معرفة المتدربين بموضوعات البرنامج التدريبي والتدريب السابق، أهدافهم الرئيسة، اتجاهاتهم نحو الموضوعات أي عقبات يمكن أن تمنعهم من تطبيق المهارات التي ستعلمها لهم.

التدريب غير عملي؛ لذا عند عقد الاجتماع مع خبراء التدريب قبل بداية البرنامج التدريبي، استمع إلي دراسة مجدية تحقق تجانس النظرية مع التطبيق، أيضا تأكد من أنك لا تثقل كاهل المتدربين بالنظريات بل اقضِ معظم الوقت في مناقشة كيف سيطبقون التدريب في مجالات عملهم .

الأمثلة غير واقعية ولا صلة لها بالموضوع ولتفادي ذلك أذكر أمثلة تتناسب مع طبيعة أعمال المتدربين واستخدم أمثلة توضح كيف تمكن أناس عاديون من تطبيق المبادئ التعليمية بدلا من ضرب أمثلة عن عمالقة الصناعة علي سبيل المثال لا الحصر.

التدريب مكثف وهنا قُسم التدريب علي وحدات يمكن توزيعها طوال وقت التدريب، سيجد المتدربون الفرصة للرجوع إلي عملهم وتطبيق المهارات التي تعلموها ثم العودة لزيادة خبراتهم وتعلم مهارات أخرى.

المشرف ليس له حضور؛ لذا اجتمع مع المدير قبل التدريب ووضح له البرنامج وأهدافه، اطلب منه افتتاح البرنامج التدريبي موضحاً أهمية مساندة المؤسسة للتدريب، زود المشرف بالتغذية الراجعة في نهاية البرنامج التدريبي واطلب منه المتابعة وتشجيع تطبيق المهارات التي درست في البرنامج التدريبي.

- معينات التدريب:

مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع.

هناك مجموعة أوضاع تتطلب معينات التدريب وهي عندما:

تكون المعلومات والمعارف معقدة جداً.

يتطلب الأمر تذكر واسترجاع المعلومات والمعارف.

تعطي الكلمة معني مختلف للأشخاص المختلفين فيكون للكلمة معاني متعددة.

يتطلب شدّ وجذب انتباه المتدرب.

تحتاج تلخيص عدد من النقاط أو العناصر.

وهناك عدة عوامل يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار معينات التدريب وتتمثل في: من هم المتدربين؟مكان تنفيذ التدريب، عدد مرات تقديم المادة، المادة المراد تقديمها ومحتوياتها، المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية، إمكانية إعداد المعينات التدريبية، أسلوب أو إستراتيجية التدريب المستخدمة، التكلفة المادية. وتتمثل مبادئ اختيار المعينات التدريبية في مناسبتها مع الموضوع، وملاءمتها للوضع العام والحاجة إليها ومدي توافرها وتكلفتها وسهولة إعدادها واستخدامها.

ومن الملاحظ أن أفضل المعينات التدريبية هي الأشياء الحقيقيةولا تستخدمها لأنها موجودة وأن المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة العلمية.

- أنواع المعينات التدريبية:

مطبوعة: منها كتب، أدبيات، صور فوتوغرافية، ملصقات وغيرها.

السبورات: منها الطباشيرية السوداء والبيضاء، الورقية، الوبرية، واللاصقة وغيرها.

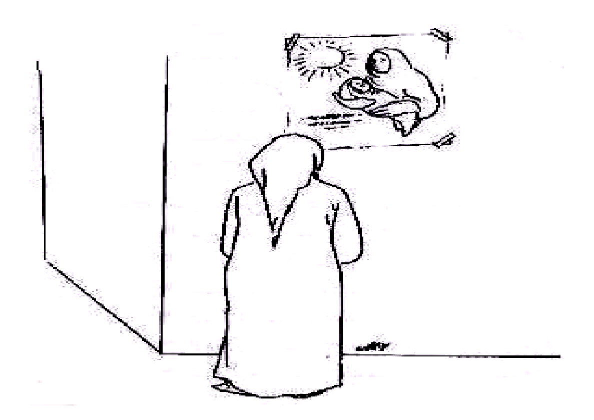
المعروضة: ومنها الشرائح والأشرطة الفيلمية والفيديو، الشفافيات وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.

وفيما يلي استعراض لهذه الأنواع الثلاثة:

- المعينات المطبوعة:

ومنها الكتب والملصقات والصور الفوتوغرافية المعروفة لدى المتدرب.

- الملصـق:



تصميم (وسيلة) إيضاحية لتوصيل فكرة أو مفهوم باستخدام وسائط عديدة منها الصورة- الكتابة- الرسوم.

وهناك نوعان منها:

الملصق الداخلي: يستخدم عادةً داخل المباني أو القاعات ويحتوي على عدد كبير من المعلومات المكتوبة وقليل من الصور مثل جدول وملصقات تحصين الأطفال، مكافحة الملا ريا، دورة حياة البلهارسيا... الخ.

الملصق الخارجي: على النقيض من الملصق الداخلي حيث يعتمد بشكل رئيس على الصورة ويستخدم خارج المباني وعلى الطرقات ويشترط فيه الوضوح والبساطة واستعمال أحرف كبيرة مثال ذلك الملصقات الإعلانية.

وهناك عوامل يجب أن توضع في الاعتبار عند تصميم الملصق منها:

الألوان وتأثيرها وفصائلها وتوظيفها حسب الموضوع وتوزيعها وتناسقها مع المساحات.

استخدام الصور والرسوم والفئة أو الجماعة المستهدفة بالتدريب (متدرب أو متدربون).

- خطوات التنفيذ: يتم تنفيذه على أربع خطوات هي: نقاش عام، رسوم مبدئية، تنفيذ شبه نهائي، تنفيذ نهائي.

- الاستفادة من الموارد والرسومات الجاهزة: استخدامها كما هي مع إمكانية عمل معالجة (إضافة- حذف- تلوين) واستخدامها بحجم أكبر (استخدام طريقة المربعات).

- الأخطاء الشائعة في عمل الملصقات:

كثرة التفاصيل تؤدي إلى عدم وضوح الرسالة.

مراعاة الأحجام النسبية للأشياء.

زاوية الصورة أو الرسومات غير المألوفة.

مظهر وملامح وتقاطيع الأشخاص في الصورة.

تعدد الألوان ودرجاتها، وتعارض بعض المعطيات في الصورة.

عدم مطابقة محتويات الصورة مع البيئة المنشور فيها الملصق.

تعارض محتويات الصورة مع ثقافة وعادات وتقاليد (المجتمع- قرية- مدينة-....).

تضمن الصورة أي شكل من أشكال التحيز لمبدأ أو مجموعة معينة.

- السبورات:

تنقسم إلي الأنواع التالية:

- السبورات (الطباشيرية- البيضاء):

السبورات الطباشيرية من الوسائل التقليدية للتعليم والتعلم وتتوفر في معظم أماكن التدريب وهي مفيدة فقط لأنها كبيرة ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فقد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتهر بأنها قد تجف عندما نكون في حاجة لها.

- شروط الاستخدام:

نخطّط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء جلسة التدريب ثم نكتب أو نرسم بالحجم الذي يُمكّن الحاضرين من الرؤية بوضوح، ولا نملأ السبورة بالرسومات والكتابة (أي نترك أكبر مساحة فارغة قدر الإمكان) وعند العرض نقف على أحد جانبي السبورة ونلتفت لنتحدث مع المتدربين.

- مميزاتهما:

كلاهما سهل الاستخدام يقدم عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.

يمكّنا من المتابعة وتسجيل النقاط وسهولة تصحيح الأخطاء.

أرخص معينات بصرية متاحة.

- عيوبهما:

تسبب السبورة الطباشيرية الاتساخ.

لا يمكن استعادة ما كتب عليهما والاستفادة منهما مرة أخرى.

لا خيار للمدرب إلا أن يعطي ظهره للمتدربين.

محدودية الاستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

- السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فالسبورة الورقية تؤمّن صورة مميزة، وتُمكّن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المتدربين والحوار مع المدرب.



- استخدامها:

اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة وتناول فكرة واحدة علي الصفحة وسجّل باختصار"5 - 7"جمل على الورقة الواحدة.

كن متقناً وخَطَّك مقروءاً واكتب أحرف كبيرة واضحة.

استخدم ألوان غامقة (الأسود والأزرق أفضلهم) وغير ألوان كل نقطة عندما تكتب كشفا طويلا متعدد النقاط والعناصر.

أضف نقاط للتذكير بالرصاص علي الورقة السبورية في المكان المناسب- يمكن النظر إليها ولكن المتدربين لا يرونها- ستصيبهم الدهشة عن إلمامك بالقدر الكبير من الحقائق والأرقام.

رقم كل عنصر ليسهل الرجوع له وإذا كنت ستعيد استخدامها رقم الأوراق أي أعط كل ورقة رقم خاص بها في تسلسل واضح.

استخدم الألوان المتعددة لإبراز بعض النقاط بصفة أو طريقة ملفتة للنظر وضع خط تحتها وكذلك علامة للنقطة.

أظهر العناوين بكتابتها بحروف اكبر مستخدما ألوان متعددة وخطوط مختلفة في الشكل والحجم.

ثبت بعض الأفكار علي الجدران ليسهل الرجوع إليها.

قطع بعض اللاصقات وضعها علي أرجل الحامل حتى تكون سهلة وسريعة الاستخدام واستخدم اللاصق علي جوانب الصفحة فقط حتى يمكنك أن تزيل وتلصق الصفحة.

إذا كنت تريد الرجوع إلي صفحة ما بدون عملية تقليب الصفحات، ففكر في وضع علامة علي الصفحات المهمة- باستطاعتك أن تضع شريط لاصق مع بعض التفاصيل عليه أو إعطاء بعض الصفحات لوناً واحداً بحيث يكون لكل موضوع لون خاص.

إذا كنت تريد رسم شكل بياني أو نموذج، فارسمه مسبقاً بالرصاص (حتى تكون أنت الوحيد الذي يراه).

استخدم خرائط ورسومات بيانية وصور؛ لتسهيل عمليات الفهم.

اكتب بوضوح وتأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.

- مميزاتها:

تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى إنها توفر الوقت إذاتم إعداد المحتوى مسبقاً.

سهلة الحمل والتنقل وهي مفيدة في تلخيص النقاط.

جذابة في الأنشطة الجماعية.

يمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها، مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد أي بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

- عيوبها:

تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية.

المسافة محدودة في كل ورقة.

لا تعيش أو تدوم طويلاً (تستخدم مرات قليلة).

- ملاحظات:

لا تحجب الورقة عند الكتابة عليها، فقف علي الجانب منها.

لا تتحدث إلي الورقة أثناء الكتابة.

تجنب استخدام أقلام مصنوعة من مواد قد يسيل الحبر منها علي الورقة فتؤدي للاتساخ وتداخل المعارف والمعلومات.

تجنب استخدام الألوان الحمراء والخضراء حيث توجد نسبة 7% من الناس يعانون من عمي الألوان ويجدون صعوبة في التفرقة بينهما.

- المعينات المعروضة:

تتعدد أنواع هذه المعينات وفيما يلي إشارات إلي البعض منها:

- الشفافيات:

مادة تعليمية تحتوي على عناصر أساسية للمحتوى معبراً عنها بالرسم، الصور أو الكتابة وهي مادة تخترقها أشعة الضوء لعرضها بجهاز عرض الشفافيات.

- أشكال الشفافيات:

ذات الطبقة الواحدة: شفافية مفردة تعرض لوحدها ويمكن أن يتلوها عدد من الشفافيات المفردة لتغطية الموضوع.

متعددة الطبقات: مجموعة من شفافيتين أو أكثر تستخدم لعرض المعلومات المتصلة خطوة بخطوة، تقدم موضوعاً واحداً متكاملاً ذا أجزاء متعددة بشكل متسلسل، يرسم على كل شفافية جزء معين بحيث لو ركبت على بعضها لظهرت كاملة لا تزيد عن 5 شفافيات.

- أسس تصميم الشفافيات:

البساطة: التركيز على مفهوم واحد.

استخدام مثيرات الانتباه: الألوان - الخطوط - الدوائر.. الخ.

الكتابة بخط كبير: (6أو7 كلمات في السطر الواحد وعدد الأسطر الكلي لا يزيد عن7أسطر)تصميم الصور بشكل أفقي مع عدم الكتابة في منطقة تثبيت اللوحة بالإطار وترك مسافة بسيطة على الأطراف.

- إعداد الشفافيات:

ينبغي أن تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة يفضل (7) أسطر في الورقة وأيضاً من (4- 7) كلمات للسطر الواحد، بساطة المحتوى، كن ذو خيال خصب،لا تستخدم خطوط معقدة، لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوطفي الشفافية، ولا أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة، استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة مثل الأول في العالم، تجنب الكتابة رأسياً، استخدم العلامات في حالة النقاط غير المسلسلة، استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

وبذلك يمكن تحديد طرق إنتاج الشفافيات فيما يلي:

الطريقة اليدوية: باستخدام أقلام خاصة ويمكن شف الصور من كتاب على الشفافية وثبتها من أعلى لأسفل مع ضع ورقة حتى لا تسيح الألوان.

جهاز الكمبيوتر: استخدم برنامج الورد أو الفوتوشوب؛ لترتيب المادة المطلوب إنتاجها ثم أطبعها على الوجه الخشن للشفافية.

التصوير بآلة التصوير الورقي: بوضع الشفافية مكان ورق التصوير.

النسخ الحراري: بواسطة استخدام جهاز الثرمال بوضع الصورة على الشفافية بحيث يكون الجزء المقطوع في أعلى اليمين ثم إدخالهما في فتحة جهاز الثرمال.

- إرشادات الاستخدام:

تأكد من أن القاعة مظلمة بشكل يمكن من رؤية ما يعرض بوضوح- اختبر تشغيل الجهاز قبل بدء العرض- تأكد من أن كل فرد يرى ما يعرض بسهولة- استخدم قلماً عندما تريد أن تشير على الشفافية (لا تستخدم إصبعك)- استخدم عصا إشارة إن كنت تشير للشاشة- ضع الشفافية الأولى على الجهاز قبل إضاءته- لا تدع الجهاز مضاءً- إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية لعدم تلف وحرق المصباح وضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المتدربون- قف لحظة عندما تبدل الشفافيات- تحدث إلى المتدربين وليس إلى شاشة العرض.

- الشرائح المصورة:

احد الأساليب التي ازداد استخدامها في الوقت الراهن في كثير من المجالات وللعديد من الأغراض واستخدامها يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة عندما تستخدم صور من الواقع مثل (مظاهر الفقر- الأعراض المرضية- ....).

- استخدامها:

تأكد من أن الشفافيات تمّ وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب ترتيب عرضها.

اختبر الجهاز مسبقاً في وضوح الصورة وحجمها وإذا كان يعمل بنظام التحكم عن بعد اختبر ه واعرف طرق ونظم تشغيله.

قم بعمل تشغيل تجريبي للعرض قبل بداية التدريب لأنّ ذلك يحقق النقطتين السابقتين بالإضافة إلى أنه يساعد في بناء الثقة للمدرب.

للحصول على نتائج جيدة يجب عرض الشرائح في غرفة مظلمة وذلك يؤدي لتبعات غير مرغوبة مثل فقد اتصال النظر بين المدرب والمتدربين، وللحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة دفعة واحدة.

صعوبة تحديد بعض الأجزاء على شاشة العرض مثل الشفافيات.

تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.

ابدأ بعرض شرائح مصورة أولا، أدع المتدربين للتركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة والحوار الذي يلي العرض.

إذا استدعت الضرورة يمكن الإعداد للعودة إلى بعض الشرائح السابقة أثناء النقاش الذي يلي العرض.

لا بد من التفكير جيداً في طول فترة عرض الشرائح المصورة قبل العرض والقاعدة هي اختصار العروض لأقل عدد ممكن من الشرائح المصورة التي تعطي معلومات ضرورية يحتاج المتدربون إلى معرفتها.

- مميزاتها:

تشجع المتدربين علي المناقشة وتعطي إحساساً بالاحتراف.

الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.

- عيوبها:

تتطلب غرفة مظلمة فلا تستطيع تسجيل الملاحظات أثناء المشاهدة.

لا يمكن إعادة ترتيب الشرائح أثناء العرض.

غير مناسبة للمجموعات الصغيرة.

أكثر رسمية وأقل مداخلات ومشاركة.

يمكن تلف أو عدم إمكانية تشغيل الجهاز.

- أشرطة الفيديو:

زادت في السنوات الأخيرة عملية استخدام الفيديو كوسيلة لتوفير معينات بصرية في التدريب؛ فالفيديو سهل الإيقاف وإعادة التشغيل كما أنه الأسهل والأنسب في الاستخدام المتواصل.

- أهمية استخدامها:

يدخل التنوع في أساليب ومعينات التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة المتعبة.

يوفر مواد تدريب قياسية للمدربين والمتدربين في عدة أماكن؛ مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في عملية التعلم عن بعد.

تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق.

تساعد بشكل خاص في التدريب الفني.

توضح المشكلات وأوضاع العمل بتحويلها إلى دراما.

تمكن المتدربين من الوصول بالرؤية إلى أماكن بعيدة وصعبة بل وخطرة أحياناً؛ مما يساعد على خفض التكلفة.

- أفلام الفيديو لأغراض التدريب:

هناك الكثير من المؤسسات التي توفر أفلام فيديو لأغراض التدريب، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن لأي مؤسسة إنتاج أفلامها التدريبية ذاتياً.

- خطوات العرض:

أعط المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة، فيجب أن يتم تهيئة المتدربين بمحتوى مادة العرض؛ مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.

تجنب التشويش فالحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن وفق بينهم بتوفير إضاءة كافية لتسجيل المشاهدات.

أحياناً قد يكون من الضروري إيقاف العرض مؤقتاً لتوضيح نقطة معينة أو دعم رسالة ما.

صعوبة تحديد الطول المناسب لفترة عرض شريط الفيديو لكن من الأفضل ألا يتخطى الوقت المخصص للعرض 25 دقيقة، ومن الضروري أن يعرف المتدرب طول فترة العرض مقدماً.

- الاحتمالات الممكنة بعد العرض:

تتمثل في مناقشة موجهة ومناقشة عامة ويكون لعب أدوار مبني على ما ورد بالشريط.

- مميزات عروض الفيديو:

تقدم الكثير من المعلومات فهو وسيلة فعّالة لدعم عملية التعلم.

إدخال عنصر التنوع والمتعة.

تُقدم رؤى من خارج البيئة تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدربين والمتدربين في مواقع مختلفة.

تُساعد في التدريب على أشياء فنية.

- عيوبها:

ليست مناسبة دائماً فقد يكون توفيرها مكلفاً، فالمعدات قد لا تكون متوفرة دائماً فيتم استئجارها أو استعارتها.

قد تستخدم كوسيلة لملء الفراغ.

تحتاج وقت للتجهيز قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

- التغذية الراجعة بالفيديو:

يمكن استخدام الفيديو في تسجيل بعض المواقف ثم إعادة عرضها ليتم تحليلها ومناقشتها فهي مفيدة في تحسين ثقة المتدرب بنفسه من خلال خلق فرصة للتعلم بالتجربة والخطأ أو الممارسة، تجعل التقييم أكثر قبولاً بتنشيط دور المتدرب كناقد لذاته في عملية التقييم، تخزين المعلومات والمواقف والأحداث لاستعراضها مستقبلاً.

- الأشرطة الصوتية (الكاسيت):

استخدامها في التدريب ليس من الأمور الشائعة ولكن تستخدم بشكل واسع في التعلم الفردي (حالة التعلم عن بعد).

- خطوات استخدامها:

يجب أن يكون المحتوى مناسباً ومشوقاً، مستوى الجودة الفنية عالي فالتسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع وتكون الأشرطة الأنسب عندما

تستخدم في تسجيل هذه الأنواع من مواد التدريب: المواد الفنية- المقابلات- المناقشات حول موضوع ما- يجب تجنب العبارات الطويلة- ليس هناك طولاً محدداً للشريط ولكن من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط 12 دقيقة والأفضل إخطار المتدربين بزمن الشريط.

- مميزاتها:

تتمثل في كون التعلم في وضع مريح والأجهزة المطلوبة بسيطة ويسهل الحصول عليها وسيلة تعلم ذاتي أكثر فاعلية إضافة للتغذية الراجعة.

- عيوبها:

تتمثل في الجودة العالية والتي هي من أهم شروط نجاحها.

- أجهزة العرض في التدريب:

تستخدم في التدريب كعملية متكاملة ذات ثلاثة عناصر رئيسة لا يمكن نجاحها في غياب أحدهم وهم الآلة أو الجهاز- المعينة التدريبية (مكتوبة، مرسومة، مسجلة على شريط فيديو أو فيلم سينمائي)- الطريقة (يُقصد بها الأسلوب العلمي والفني في استخدام الجهاز والمادة التدريبية والمعينة من قبل المدرب).

- الأسس الفنية العامة في استخدامها:

مراعاة نوعية التيار الكهربائي وفرق الجهد الذي يعمل عليه الجهاز (تيار ثابت، متردد-220/120 فولت) نوعية فيشه توصيل الجهاز.

أجهزة العرض جميعها دقيقة وحساسة وتحتاج لعناية فائقة ولطف ومهارة معينة ولا مجال لاستخدام القوة والخشونة في التعامل معها.

تحتاج هذه الأجهزة إلى وضعها على سطح مستوي وثابت حتى لا يعرضها للسقوط والتهشم.

مراعاة أن يتم تجريب الجهاز قبل بداية البرنامج التدريبي وقبل استخدامه، مراعاة أن لا يكون التيار الكهربائي سارياً في الجهاز عند عدم الحاجة له ويتم توصيل الجهاز بالتيار الكهربائي قبل استخدامه بقليل وفصل التيار الكهربائي مباشرة بعد الانتهاء من ذلك)، ومراعاة نظافة العدسات والمرايا والأجزاء ذات الصلة بالإضاءة قبل تشغيل الجهاز.

الحرص على إعادة الجهاز لدولابه والتأكد من رجوع كل التوصيلات والملحقات وحفظه في مكان أمن لحين استخدامها مرة أخرى.

- أهم أجهزة العرض وأكثرها استخداماً:

- جهاز إسقاط الصورة الرأسية Over Head Projector:



من أكثر الأجهزة شيوعاً للاستخدام في التدريب لما له من قدرات في عملية عرض مواد مكتوبة ومرسومة ومصورة وملونة وغير ملونة، وتوجد منه عدة أنواع منه الثابت والمتحرك والذي يعمل على شفافيات أو على أوراق عادية، ويمتاز بأنه

يساعد المدرب على تحديد هيكل وترتيب العرض وتنظيم الوقت، كما أن عرض المعينات على الجهاز يجعلها جذابة ويضفي الحيوية والتفاعل من قبل المتدرب.

- جهاز عرض الشرائح **Slide Projector:**



-

يستخدم لعرض شرائح مصورة وموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض ويستخدم شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم إعدادها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية.

وتوجد عدة أشكال لهذا الجهاز وذلك حسب سعته من الشرائح (بسيط- متوسط- كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق- غير ناطق)، وتمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصداقية للمادة التدريبية، كما أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.

-وحدة المشاهدة التلفزيونية(فيديو+ تلفزيون)**T.V. Video Unit:**



تتكون من جهاز فيديو وتلفزيون متصل به وذلك لعرض شرائط الفيديو على شاشة جهاز التلفزيون.

وتتميز هذه الوحدة بعرض الصورة المتحركة والتي لها أثر أكبر على المشاهد وتتسم عروض وحدة المشاهدة التلفزيونية بالحيوية والواقعية، كما أنها تمثل أحياناً نوعاً من الترفيه للمتدربين، كما يمكن الفيديو من تصوير المشاهد وعرضها مباشرة على المتلقين مما يترك لديهم أثراً كبيراً وقوياً.

- جهاز عرض الأشرطة السينمائية Film Projector:



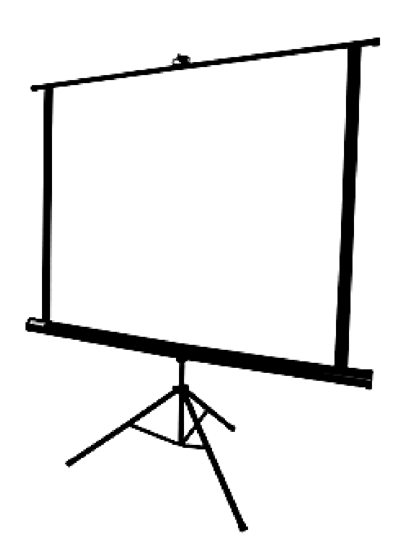
جهاز لعرض الأشرطة السينمائية (الفيلمية) تجمع بين الصورة والصوت وما يرافقهما من مؤثرات متعددة وتتميز الأشرطة السينمائية بالجاذبية والتشويق وإمكانية نقل الواقع إلى داخل قاعة التدريب، ولهذه العوامل مجتمعة فإن الأشرطة السينمائية توفر قدراً أكبر من التركيز والمتابعة وتثبيت عملية الإدراك.

- جهاز عرض الوسائط المتعددة **Multimedia Projector**:



أحد أحدث الابتكارات التكنولوجية في أجهزة العرض حيث يمكن من عرض المواد الموجودة على أشرطة فيديو أو أقراص مدمجة أو جهاز الكمبيوتر بصورة مكبرة (على شاشة عرض أو شاشة تلفزيونية) على الرغم من التعقيدات التقنية لهذا الجهاز- إلا أنه يعتبر بمثابة كل الأجهزة السابقة في جهاز واحد.

- شاشات العرض:



تعتبر شاشات العرض مكملة لكل أجهزة العرض السابقة عدا وحدة المشاهدة التلفزيونية، حيث أنها تمثل السطح الذي يتم العرض عليه. وتوجد الشاشات في أشكال متعددة ثابتة/ نقالة أو معلقة على الجدار كما أنها تتفاوت في المساحات وتختلف في اللون وفي كثير من الأحيان يمكن الاستغناء عنها بإجراء العرض على الجدران إذا كانت مسطحة وذات لون غير غامق (أبيض مثلاً).

الفصل الثاني

أساليب واستراتيجيات التدريب:

- مقدمة:

يقوم المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، اجتماعية وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء عوامل بشرية أو مادية أو معلوماتية.

فالمنظمات الناجحة في ظل التغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة؛ وذلك للمحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة؛ مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المدراء في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها وفي الوقت نفسه المحافظة على مكانتها

التنافسية والجودة والفعالية وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

- ماهية أساليب واستراتيجيات التدريب:

تسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.

عملية تستهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية مؤثرة على مدى بعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

مجموعة أنشطة تستهدف تصميم وتنفيذ مجموعة ممارسات وسياسات متعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

الطريقة التي تتبعها أثناء التدريب للتعامل مع هدف تدريبي أو جزء منه هذا التعامل إما أن تقصد به:

كشف أو قياس واقع الهدف لديه بمعنى أن يدرك المدرب ما لدى المتدرب وجرى العرف على تسميته بالأسلوب الكاشف.

إنشاء للهدف أو جزء منه بمعنى نقله من المدرب للمتدرب وجرى العرف على تسميته بالأسلوب المنشِيء.

الطريقة التي من خلالها يتم عرض المادة التدريبية التي يقوم بها المدرب لاستخدامها في إثارة وتحفيز المتدربين للتفاعل معه للوصول إلي الأهداف التدريبية المتوقعة والمطلوبة.

ما يقوم به المدرب للتحفيز أو المنافسة بن المتدربين للوصول إلى الموضوع التدريبي في النهاية.

- خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

تحليل إستراتيجية المؤسسة أو المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة أو المؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية والتطور التكنولوجي والعوامل الديمغرافية والأنظمة الحكومية والمنافسة الخارجية.

تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تشمله من سياسات وبرامج وموازنات تسهم في التكامل مع إستراتيجية المؤسسة، ثم مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (المؤسسة).

- اختيار أساليب واستراتيجيات التدريب:

تعد عملية اختيار أساليب التدريب ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبي لما لها من تأثير علي تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات التي يسعى إلي تحقيقها، ويتوقف نجاحه علي أساليب التدريب المستخدمة فيه؛ لذا يجب اختيار طريقة التدريب بحيث تتناسب وتتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها وطبيعة البرنامج التدريبي، كما تتدخل عناصر أخرى كالموارد والإمكانات، عدد المرشحين للتدريب، مستوياتهم العلمية والاجتماعية والثقافية وعلي الرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها- إلا أنه يجب التنويع في استخدامها وذلك

لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار في عرض موضوعات ومحتوي البرنامج وتحقيق احتياجات هؤلاء المتدربين والتي تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفي والمهارى وتتمشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوي ثقافتهم ونموهم المهني.

ولكي يكون التدريب مفيدًا يجب أن يراعي في تخطيط برامجه الأسس النفسية والاجتماعية والفنية ولكي يكون أكثر فائدة فلابد من تنوع أساليبه، والتي تختلف باختلاف طبيعة العمل الذي يدرب عليه المتدرب والغرض من التدريب وباختلاف المدرب وثقافته ومهاراته وأيضًا باختلاف مكان التدريب ومدي تجهيزه بالوسائل المعينة لتحقيق الغرض منه.

وعن أساليب التدريب أثناء الخدمة فهي كثيرة ومتعددة وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوي والغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. ورغم تعدد أساليب التدريب- إلا أن لكل منها مزاياه وعيوبه؛ لذا يجب دراسة الموقف التدريبي وتحليل عناصره عند اختيار الوسيلة؛ حتى تتوافق مع الموقف، وتتحقق الفائدة المرجوة من استخدامها.

ومن هذا المنطلق توجد عدة اعتبارات يمكن في ضوئها اختيار أسلوب وإستراتيجية التدريب المناسبة:

- اعتبارات شخصية ترتبط بـ:

المدرب: من حيث مؤهلاته، خبراته، القيم التي يتمتع بها، شخصيته، مميزاته الشخصية والأسلوب الذي يتناسب معه.

المتدرب: من حيث خلفيته العلمية والثقافية، مستوي ذكائه، دافعيته للتدريب والعمر والجنس والمستوي التعليمي والخبرات السابقة.

اعتبارات مادية : ترتبط بوقت البرنامج التدريبي والتسهيلات والإمكانات والميزانية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.

اعتبارات ترتبط بأهداف برنامج التدريب : ترتبط بأهم المخرجات والمقاصد التي يسعى البرنامج إلي تحقيقها للمتدربين.

اعتبارات تتعلق بمحتوي المادة التدريبية: تتمثل في كم وكيف المادة التدريبية التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف المقررة والمحددة له.

اعتبارات ترتبط بمبادئ التعلم المتبعة: تشتمل علي مبدأ الدافعية للتعلم والمشاركة الإيجابية من قبل المتدرب، مبدأ التفرد في التعلم، مبدأ المتابعة والتقويم والتغذية المرتدة، مبدأ إتقان التعلم.

ظروف التدريب: زمنية أو مكانية أو تسهيلات ومواد وإمكانات.

موضوع التدريب: طبقاً للموضوع يتم اختيار الأسلوب المناسب له.

وهناك اعتبارات أخري يمكن في ضوئها اختيار أسلوب التدريب المناسب منها هدف التدريب، طبيعة العمل، مكان التدريب، مستوي الوظيفة، المادة التدريبية، فترة التدريب،التكاليف وعدد المتدربين، مستوي العمق والشمول في عرض الموضوعات، الخلفية السابقة للمتدربين، المتدربين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

وبذلك تتعدد الاعتبارات التي يمكن في ضوئها اختيار أساليب التدريب منها ما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي وتوافر الإمكانات وموضوعات البرنامج والمستوي الثقافي للمتدربين ومؤهلاتهم وخبراتهم في مجال التدريب.

مما سبق يمكن تحديد اعتبارات في ضوئها يتم اختيار أسلوب التدريب:

الاعتماد علي قوانين ونظريات ومبادئ التعلم.

الارتباط باحتياجات المتدربين، عدد المتدربين وأماكن التدريب.

توافر التسهيلات المادية للتدريب، الزمن المخصص للتدريب، الاتجاهات الثقافية السائدة لدي المتدربين.

نظرًا لتعدد الأساليب المستخدمة في التدريب والتي يتصف بعضها بالطابع النظري أو الميداني أو الفردي، نتناول البعض منها ونعرض نبذة عن كل أسلوب:

- المحاضرة:

تعتبر إحدى وسائل التدريب منخفضة التكاليف وسهلة الإعداد ويمكن أن تفيد العدد الأكبر من المتدربين، ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب يُستخدم كثيَراً في أي برنامج تدريبي، فالبرامج التي تعقد لتدريب العاملين في المؤسسات تستخدم هذا الأسلوب، إذ يتم عن طريقه تقديم الجانب النظري الخاص بالبرنامج التدريبي.

- مميزاتها:

تختصر الكثير من الوقت، وتناسب مختلف أحجام المجموعات.

لا تحتاج للكثير من المعدات ويمكن تعديلها وتطويرها لتناسب احتياجات المتدربين.

- عيوبها:

تتم عملية الاتصال من طرف واحد يمثله المحاضر بالتالي لا تسمح بفتح باب المناقشات الجماعية وتبادل الأفكار والآراء بين المدرب والمتدربين وهذا يؤدي إلي سلبية المتدربين لعدم تركيزهم فيما يدور من حديث في المحاضرة.

يقل الانتباه كلما طالت المحاضرة.

معدل التذكر والاستعادة يكون منخفض.

عدم حصول المتدرب علي تغذية مرتدة سريعة.

غير مناسبة للتدريب علي المهارات.

ورغم هذه العيوب إلا أنه يمكن تطويرها واستخدامها بعد إدخال بعض التحسينات عليها والتي تزيد من الإفادة منها، حيث أن أسلوب المحاضرة يتميز بالمرونة وسهولة التنظيم، ويجب أن يمتزج مع أساليب أخرى لتحقيق الأهداف المنشودة ومن هذه التحسينات:

إعدادها بدقة ليعرف المدرب الطريقة التي يسير عليها في إلقائه المعلومات ويعرف كيفية ترتيب أفكاره، فلا يكفي إلمامه بالمادة العلمية فقط.

يجب علي المحاضر أن يمهد لموضوع محاضرته عن طريق بيان غرضها وإطلاع المتدربين علي عناصرها الأساسية، ويحرص علي إظهار تفاصيلها دون الاختصار علي العناصر الرئيسة لموضوعها.

مناسبة محتوي المادة العلمية ولغتها لنضج المتدربين ليتمكنوا من فهمها وتتبعها.

يتفاعل المدرب مع المتدربين لأنه أحـد عوامل إنجاح هذه الطريقة.

يجب أن يكون اللقاء توضيحي للمادة العلمية وتفسيراً وتطبيقاً لها.

- ما يراعى عند استخدام أسلوب المحاضرة:

قدم نفسك للآخرين.

اجعل صوتك مسموعاً للكل، وتجنب الكلمات الغامضة.

تجنب النغمات الصوتية غير المألوفة،

تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.

يمكن التحكم في مستوى جودتها عبر مستوى جودة الكلمات المنطوقة والحوار.

استخدام قائمة في تقديم المحاضرة يساعد على ترتيب الأفكار.

الكلمة الملفوظة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب: (تأكد من أن الكل يراك بوضوح- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية).

تجنب التطويل والاختصار الشديد (الاختصار الشديد قد يخل بالمحاضرة- التطويل يقلل الفاعلية).

اختيار المعينات التدريبية المناسبة.

حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة إلا إذا كان هناك ضرورة لذلك).

استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة مثل:العصف الذهني أو مجموعات المناقشة؛ لتزيد من فاعلية المحاضرة.

- تقديم محاضرة تدريبية:

في يوم المحاضرة:

كلما كان تحضيرك للمادة جيداً استطعت الانتباه إلي إشارات المتدربين، وبالتالي تضبط أسلوبك مع المحاضرات.

اذهب لقاعة التدريب مبكراً لتعطى نفسك وقتاً للاستعداد وتحية الحضور من المتدربين.

افحص المنظر من عدة مقاعد لتتأكد أن كل شخص يمكنه أن يري شاشة العرض من أعلي ويري السبورة الورقية.

افحص كل المعدات، إذا كنت تستعمل Data show فتأكد من أنها تعمل بكفاءة ودون أي أعطال.

كن مرتاحاً مع المتدربين قبل البداية رسمياً، فاختلط معهم لخلق روح التفاعل المتبادل.

حدد قبل أن تبدأ إذا كان بعض أعضاء المجموعة ينتظرون محادثات هاتفية، هذا يعطيك إحساساً أفضل عن من يحتاج أن يترك القاعة مقارنة بأولئك الذين يريدون مغادرة القاعة.

في بداية المحاضرة:

ابدأ بصوت عالي، أحفظ الافتتاحية لتبدأ بداية قوية تحدد سير ورشة العمل بنجاح، ففي البداية حدث المتدربين عما تتوقعه منهم وما يتوقعونه منك، وذكرهم بما يلي: (أنهم مسئولون عن تعلمهم وتدريبهم- أن يخبروك إذا لم تلبي احتياجاتهم - أنك ستبدأ المحاضرة وتنهيها في الوقت المحدد).

زودهم بمعلومات أخري إضافية مثل:(أماكن الخروج للطوارئ- أماكن الهاتف، وأماكن الحمامات).

قدم نفسك واجعل الآخرين يقدمون أنفسهم أو يقدم بعضهم البعض.

وضح أهداف البرنامج، اعرضها في مكان بحيث يمكن رؤيتها بسهولة، فقم بعرضها علي احد جدران القاعة.

استعرض الأجندة واربطها بالأهداف.

قدر أن المتدربين لديهم حماس متفاوت نحو التدريب.

بهذه الطريقة تظهر الاحترام لمستمعيك من المتدربين وللعملية التدريبية كلها.

أثناء المحاضرة:

كن منضبطاً من حيث المواعيد ويمكنك عمل ذلك إذا:

- ناقشت مدة فترة الراحة مع المتدربين، كتبت وقت البداية والعودة علي السبورة الورقية.

- لا تنتظر المتأخرين، وأغلق الباب في الوقت المتفق عليه.

- لا تقم بتلخيص ما فات علي المتأخرين.

إذا لم تستمر المحاضرة حسب الخطة، فلا تثير الانتباه للمشكلة باعتذارك ما لم تكن المشكلة واضحة.

ستدعم عملية التدريب إذا أنت:

خلقت جواً نشطاً بتشجيعك للمشاركة بين المتدربين ومعك وتعاملت مع كل موضوع علي حدة.

تنتقل من السهل إلي المعقد تدريجيا، تبدأ من المعلوم لديهم إلي شئ جديد قد يكون مجهول عندهم.

جعلت المتدربين يستعملون أكبر قدر من حواسهم الخمس علي قدر الإمكان.

شجعتهم علي التخيل والإبداع والابتكار، وقمت بمراجعة كل جزء من المحاضرة قبل انتقالك إلي الجزء الذي يليه.

لا تخف من الا تكون لديك إجابة علي أحد الأسئلة، اسأل الآخرين إذا كانت لديهم الإجابة، إذا لم تكن لديهم فقل للسائل إنك ستعود إليه بالإجابة فيما بعد، لا تكذب أو تتحذلق، وإلا فإن أمانتك وكبرياءك سيهتزان ومعهما قدرتك علي التأثير علي مستمعيك.

تجنب استخدام كلمات معقدة باللغة العربية أو الإنجليزية، فذلك يعنى أنك نظري وغير متواضع.

استخدم الوسائل البصرية كلما أمكن ذلك، فهي أكثر فاعلية من التحدث بحوالي 6 إلي 8 مرات، يمكنك استخدام رسومات وبيانات وخرائط رسم.

توقف من وقت لآخر لتعرف رأى المتدربين، اسألهم- مثلا- كم منكم حاول هذه العملية؟" إن سؤال المتدربين عن رأيهم يكون بمثابة التغيير المقبول في إيقاع المحاضرة ويمدك بمعلومات مفيدة.

كرر الأسئلة أو أعد صياغتها بطريق مختلفة إذا اعتقدت أن كل المتدربين لم يسمعوها.

غير في إيقاع المحاضرة ووسائل العرض لتبقي علي الرغبة بدرجة عالية، تذكر مدة انتباه الكبار تستمر حوالي سبع دقائق؛ لذا غير الإيقاع ووسيلة العرض وادمج بين مهام الفريق والتكليف الفردي.

استخلص المعلومات من المجموعة كلما أمكن ذلك، فمشاركة المستمعين من المتدربين تضفي تغييراً في سرعة الإيقاع، كما أنها تؤكد أفكارك بطريقة عملية مطبقة في الواقع.

انتبه إلي لغة الجسد من المتدربين، مثل بحلقة العيون، الأذرع المعكوسة والتي تعبر عن المقاومة.

لاحظ كمية كتابة النقاط بين المتدربين فهو مؤشر جيد لاندماجهم.

لا تفسر عدم المشاركة علي أنه مقاومة بعض الناس بطبعهم لا يتحدثون كثيراً وربما يكونون محرجين فيما يختص بمهاراتهم اللغوية (اللهجة، التعتعة، اللعثمة..الخ).

تجول أثناء فترات الراحة وانضم إلي كل مجموعة لوقت قصير ولاحظ التفاعل بين المتدرب لكل متدرب.

تذكر أن فترات المناقشة ثنائية؛ مما يعطيك فكرة عن المشاركة الفردية أثناء مرورك علي المتدربين.

لا تقف جامداً في مكان واحد، التحرك من مكان إلي آخر يسمح بتلاقي النظر مع كل متدرب ويعطيك مؤشرات جيدة عن طاقتهم واتجاهاتهم الايجابية والسلبية.

كن يقظاً لملاحظة المؤشرات(دوران العيون، خفض الرأس، الخطوط العشوائية...الخ) فالمتدربين يريدونك أن تسكت المشاغبين منهم.

اطلب متطوعين في حالتين أو ثلاث علي الأقل، فالحماس أو عدمه يعتبر مؤشراً جيداً لمشاركة المتدربين.

تصل الطاقة إلي أدناها بعد الغداء، حاول أن يكون الغداء خفيفاً، تفادياً للشعور بالنعاس بعد الظهيرة.

في نهاية المحاضرة:

اختم المحاضرة بنوع من التحدي، اطلب من كل متدرب أن يلتزم بتطبيق جزء من المحاضرة في ورشة العمل واسأل كل متدرب عن الكيفية التي يمكن له بها تنفيذ ذلك، واطلب من المتدربين كتابة خطط عملهم علي ورقة، ضع الخطط في مظاريف بها عناوينهم وأرسلها لهم بعد 60 يوماً من انتهاء ورشة العمل.

- المناقشة:

ويقصد بها الأسلوب الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه.

وبذلك فهي أسلوب يتم فيه تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين المتدربين والمدرب بحرية وهي ضرورية لتعميق وتوضيح بعض المفاهيم والموضوعات التي تحتاج إلي توضيح وهي أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المتدربين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع وعند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

أسئلة مفتوحة: تستخدم في تشجيع العفوية والتلقائية، تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة عند الاستجابة للأسئلة والإجابة عليها وبذلك تعتبر أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة في المناقشة.

أسئلة مغلقة: أكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث تتطلب إجابات محددة للأسئلة وتذكر المتدرب بنقاط رئيسة في المناقشة.

ولا تكون المناقشة غير مجدية - إلا في المجموعات الصغيرة، وكلما ذاد العدد كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب لإدارة المناقشة؛ حيث يجب عليه متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدي المتدربين حول المهام المسندة لهم، وبعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات، يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم التعاوني باستعراض وتلخيص النتائج وتقديم الملاحظات النهائية لهم.

- من مميزاتها:

تتمثل أهمية هذا الأسلوب في برامج التدريب في فتح المجال أمام المتدربين للمناقشة والحوار حول الموضوعات المختلفة التي تتعلق بالعمل، كما يمكن من الوصول إلي الحلول لكثير من المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملهم، تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال، تُمَكِّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات، توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون وتبادل الآراء والخبرات يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

ومما سبق نذكر بعض المميزات لها:

تشجع المتدربين علي تطوير مهارات الاتصال.

توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.

تمكن المتدربين من تبادل الآراء والخبرات.

- من عيوبها:

قد تستهلك الكثير من الوقت.

النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة، قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش(الجدال).

يجب أن يمتلك المدرب مستوى عالٍ من مهارات إدارة الوقت وتوجيه الأسئلة والحوار والاتصال والتواصل.

تعتمد علي التفاعل بين المدرب والمتدربين.

قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش والحوار والجدال.

لابد أن يمتلك المدرب مستوي عال من المهارات.

تتخذ المناقشة عدة أشكال في برامج التدريب من أهمها:

أ- اللجان: جماعات صغيرة تنبثق من جماعة كبيرة بهدف معالجة قضية محددة نتجت عن مناقشة موضوع رئيسي من قبل المجموعة الكبيرة.

- من مميزاتها:

ديمقراطية الأسلوب، جماعية القرار، إمداد الأفراد المتدربين فيها بالعديد من المهارات والخبرات، تُساعد علي تنمية التفكير المبدع بين المتدربين. بذلك تحقق اللجان تنمية شخصية المتدرب وتدربه ليتحمل المسئولية ويتعامل مع الآخرين ويحترم آرائهم ويقنع الغير برأيه بأسلوب علمي يعتمد علي دراية، تبادل أفكار وخبرات وآراء بين المتدربين، إدراك أهمية صنع واتخاذ القرار الجماعي.

ب- حلقات الدراسة: في ظل هذه الوسيلة يجتمع المتدربون ويتحاورون حول موضوعات معينة بحيث يدلي كل متدرب بدلوه ويتبادلون الجدل والرأي من خلال خبراتهم ومعارفهم؛ ليغطوا الموضوعات المقترحة للدراسة.

وبذلك فحلقات الدراسة كأسلوب تدريبي عبارة عن مناقشة وحوار بين مجموعة من الموظفين أصحاب خبرات مختلفة لمناقشة موضوعات مختلفة في مجال واحد ويقوم كل فرد بدراسة جانب واحد لإعداد تقرير عنه ويشترك في حلقات الدراسة أصحاب الخبرات والقيادات العليا بهدف تطوير الخبرات داخل المؤسسة التعليمية أو التنظيم، ولضمان نجاح تنظيم الحلقات الدراسية ينبغي تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوي الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية، وتهيئة المناخ المناسب لإجراء المناقشات الحرة حول موضوع المناقشة ويقوم رئيس الحلقة بتوجيه المناقشة وإبراز الدراسات العلمية وإجراء المقارنة فيما بينها واستخلاص أهم النتائج وتلخيص الأفكار والآراء.

- من مميزاتها:

تتطلب جدية المتدربين في المشاركة، وتؤدي إلي تنمية الخبرات في المناقشة والحوار وعرض الآراء.

- من عيوبها:

المحدودية في موضوعات الدراسة والحوار، فهي تناقش موضوع أو مشكلة محددة بعينها، وتعتمد علي آراء وخبرات شخصية، قد لا تعتمد علي جانب علمي وعملي.

جـ- المؤتمرات: من الأساليب الشائعة الاستخدام في التدريب الإداري فهي عبارة عن اجتماعات منظمة لعدة أيام بغرض بحث موضوع معين أو الوصول لقرار يحدد خطة العمل ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة محل الدراسة وتعقد المؤتمرات قبل بداية العمل لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط اللازمة لها.

وبذلك تكون في صورة اجتماعات؛ لدراسة موضوع محدد وتبادل آراء وخبرات وأفكار مختلفة وتحت قيادة أحدهم الذي تختاره المجموعة.

- من مميزاتها:

إتاحة الفرصة للمتدربين والمدربين بتبادل الأفكار نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك؛ مما يؤدي إلي استفادة أعضاء المؤتمر من خبرات وآراء وتجارب بعضهم البعض، ومن خلالها أيضا يتعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لآرائهم.

- من عيوبها:

التحديد المسبق للمشكلة من قبل رئيس المؤتمر وأنها لا تكون نابعة من قبل المتدربين.

د - المجالس: من الأساليب الهامة التي تساعد علي التوصل إلي أفكار وآراء كثيرة مبتكرة، حيث يتم فيها تقسيم المجموعة الكبيرة إلي مجموعات صغيرة، تختص كلا منها ببحث جانب من جوانب المشكلة، ثم تعود هذه المجموعات الصغيرة لتجتمع لمناقشة المشكلة ككل. وبذلك فالمجالس مجموعة صغيرة فرعية من المجموعة الكبيرة لها مقرر معين، وهذه المجموعة تدرس أحد جوانب المشكلة المطروحة للدراسة، وبعد انتهاء المجموعات من دراسة الجوانب المختلفة من المشكلة تجتمع مع بعضها لدراسة المشكلة ككل.

- عيوبهم:(حلقات المناقشة وحلقات الدراسة والمؤتمرات والمجالس):

المحدودية في موضوعات المناقشة حيث تناقش موضوع أو مشكلة محددة.

تعتمد علي الآراء والخبرات الشخصية والتي قد لا تعتمد علي الجانب العلمي - إلا إنها تتيح الفرصة للتعبير عن آراء المتدربين وأصحاب الخبرات الشخصية وتتيح الفرصة للمشاركة واكتشاف المشكلات والعمل علي وضع حلول لها.

- البحوث الإجرائية:

يكلف المتدربون فرادي أو مجموعات لتناول مشكلة من المشكلات والقراءة حولها وجمع الحقائق عنها وتحليلها لإيجاد حلول مناسبة لها.

- من مميزاتها:

تؤدي بالمتدربين إلي الإطلاع والدراسة الجادة وتنمية مهاراتهم والعملفي مجموعات فينمي السلوك التعاوني بينهم.

- ما يؤخذ علي هذا الأسلوب:

اعتماده علي دراسات نظرية والحلول التي يتوصل إليها المتدربون للمشكلات قد لا ترتبط بالواقع الفعلي لمجتمعنا.

- التدريب الميداني:

يقوم المتدرب خلاله بأداء عمل معين أداءً عملياً أمام المتدربين كالتدريب علي أعمال الإدارة المدرسية، أو التدريب العملي علي استخدام الآلات والأجهزة ذات الصلة بالعمل الإداري.

من مميزاته:

إتاحة الفرصة للمتدرب بأن يشاهد ويؤدي العمل عملياً؛ مما يساهم في تنمية مهاراته وتطبيق ما تعلمه واكتسبه. يُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو عملية التعلم ويتيح أيضا الفرصة لملاحظة سلوك المتدرب ومدي تقدمه وما يواجهه من صعوبات أو مشكلات أثناء التدريب.

- من عيوبه:

يحتاج لوقت طويل حتى يمكن إتاحة الفرصة أمام كل متدرب في التدريب العملي ويتطلب توفير عدد كبير من المؤهلين والمتخصصين لضمان فاعلية التدريب ونجاحه.

- طريقة البيان العملي من المدرب (العرض الإيضاحي):

عرض عملي بواسطة المدرب لكيفية أداء مهارة بشكل صحيح سواء في ذلك المهارات العقلية أو الحركية، تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، وهي تستهدف تزويد المتدربين بمهارات ومعارف معينة.

فالعرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية مثل شرائح مصورة أو فيديو فيلم.

فالتدريب على المهارات كما سبق الإشارة إليه يعتبر العرض النموذجي لأداء المهارة بواسطة المدرب وهو خطوة أساسية من خطوات تعليم المهارات ووسيلة المدرب في ذلك البيان العملي.

خطوات استخدامها:

قبل العرض:

حدد نوع المهارة ومكوناتها أو أجزائها أو خطواتها.

أمثلة:

التدريب على العمليات الحركية والتحليلية(ظواهر- متغيرات).

التدريب على الأداء الفني والمهني وتقييم نتائج الأداء.

التدريب على التعامل مع الأجهزة وذلك عن طريق:

- راجع مع نفسك أدائها سواء كانت مهارة عقلية – تحليل – أداء – مشكلات – كلام – حركة بشكل كافي.

- قم بتهيئة المتدربين نفسياً مع إثارة اهتمامهم لمشاهدة العرض أو البيان العملي.

أثناء العرض:

قدم العملية أو المهارة خطوة بخطوة.

أحيانا يكون من المناسب تقديمها مرة واحدة ثم البدء من جديد خطوة- خطوة، فهي تحتاج تزامن العرض العملي مع شرح ماذا وكيف ولماذا ومتى؟ بالنسبة لكل خطوة حتي يكون الأداء ذو تأثير ويجب التأكيد على أن إهمال ذلك يؤدى لضعف طريقة البيان العملي في تحقيق أهدافها.

اختم الأداء بالتركيز على النقاط أو المهارات الجزئية الهامة.

يتضاعف تأثيرها أو فائدتها إذا تم أداء المتدرب جزئية- جزئية عقب تفاعله معها(أسلوب أداء المدرب+أسلوب أداء المتدرب+ التفاعل فيما بينهم).

- المزايا:

تركز على استخدام أكثر من حاسة؛ مما يزيد من فاعلية التدريب.

توضح وتجسد بشكل عملي قريب من الواقع أو مماثل له خطوات الأداء – خطوات التحليل– العمليات الفكرية– طرق التعامل مع الأجهزة – المهارات الصوتية والأداء الشخصي.

لها جاذبية تمثيلية إذا تم التخطيط لها وتنفيذها بدقة؛ مما يؤدى إلى إثارة انتباه واهتمام المتدربين.

اختصار الوقت وللتأكد من ذلك قارن بين الوقت الذي يمكن أن تستغرقه في الشرح النظري لكيفية تشغيل الحاسب الآلي في حالة عدم وجود حاسب آلي وما يستغرقه البيان العملي باستخدام حاسب آلي، لاشك أن الوقت في الحالة الأخيرة سيكون اقل بكثير.

يسمح بالتغذية الراجعة المباشرة والفورية.

يرفع من مستوي تركيز وانتباه المتدرب.

- المحددات:

تكاليف الاستعداد والتحضير مكلفة وكبيرة.

تفضل هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة.

تحتاج إلي مجهود ووقت كبير.

- الأداء العملي من المتدرب أو من المتدربين:

هي الطريقة التي يقوم فيها المتدرب بأداء المهارات والعمليات تحت ظروف محكومة تماثل إلى حد كبير ظروف الأداء الطبيعية، ويستخدم للتدريب علي كافة المهارات بأنواعها المختلفة.

- أنواعه:

الأداء المستقل: فيه يؤدى كل متدرب على حده (في حالة أن تكون المهارة في الطبيعة فردية مثل دورة تدريب لمتحدث، محاور، تدريب مدير على طريقة إدارة الاجتماع كيف يقوم مسئول بتحفيز فريق عمله؟، وهكذا.

الأداء في شكل فريق: وفيها يؤدى الفريق المهارة كمجموع أو فريق في حالة لجنة تضع خطة أو تحلل أسباب مشكلة أو تقييم نتائج.

الأداء الجماعي: يعمل المتدربون جماعة خطوة بخطوة بالتسلسل والمعدل المطلوب(شكل مرحلي أو تدريجي حتى يتمكن من الأداء منفردا بعد ذلك).

المتدرب كمدرب: يتم تقسم المتدربين إلى ثنائيات يقوم كل فرد بدور المدرب والمتدرب مع زميله بالتبادل.

- خطوات استخدامها:

قيام المتدربين بالأداء عقب البيان العملي من المدرب مباشرة.

قيام المدرب بتقييم أدائهم وتسجيل ذلك في بطاقة ملاحظة معدة مسبقا على نقاط محددة تشمل مكونات المهارة.

توجيه المتدربين وتصحيح أدائهم (توجيه خاص- عام) بما يناسب نوع الملاحظة وطبيعة الأداء(فردى- جماعي- فريق).

إذ كانت ملاحظات بسيطة يكتفي بتوجيه مناسب وإذا كانت ملاحظات أساسية يتم بعد التصحيح إعادة أداء المتدرب وهكذا.

اختر في البداية من تثق في سماته النفسية فلا تبدأ بمتردد حتى لا تتسبب له في حرج، ومهد أمام الجميع أن طلب الأداء ليس اختبارا له ولكن للبرنامج.

اجعل جو ومناخ البساطة وروح الدعابة المناسبة والتفعيل هي السائدة، فإذا كان الأداء على صورة فريق اجعل روح المنافسة والمباريات تسود.

- المزايا:

إتاحة الفرصة للمتدرب للتطبيق العملي للمهارات.

زيادة انتباه واهتمام المتدرب وإتاحة الفرصة لتحقيق اكبر مشاركة.

إتاحة الفرصة للمدرب والمتدرب لتحديد الصعوبات التي يواجهها الأخير في الأداء العملي.

- دراسة الحالة:

تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، قد يكون حقيقي أو افتراضي لكن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، وفيها تدرس مواقف ومشكلات مختارة، غالباً ما تكون تجارب حقيقية لبعض المدراء في حياتهم العملية توضع للمتدربين لمعرفة التفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشكلات عند مواجهتها.

- من مميزاتها:

طريقة واقعية لأن غالبية الحالات التي تدرس تكون من واقع العمل.

تعمل علي إشراك المتدربين بطريقة إيجابية فعالة ونشطة

تتيح فرصة الممارسة الفعلية والعملية للنشاط.

لا تقتصر علي الناحية النظرية كالمحاضرة.

تساعد علي تشخيص المشكلات ودراسة أسبابها والبحث عن حلول لها قابلة للتطبيق في الواقع.

تشجع أسلوب المناقشة والتفكير المنظم والنقد البناء وتنمي مهارات القيادة عن طريق الملاحظة المباشرة والمشاركة وتبادل الفكر، فهي تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.

تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.

نشاط يركز على المتدرب، وتُمَكِّن من التفاعل والتعلم الجماعي، ومن البناء التحليلي.

- يعاب عليها أنها:

تتطلب جهداً كبيراً من المدرب وخبرة واسعة بالحالات موضوع الدراسة، وهذا يشكل صعوبة في العثور علي الأشخاص الذين يمكنهم القيام بالعمل.

تتطلب إعداداً جيداً وتوفير معلومات، بيانات، دراسة، تحليل، تحتاج لوقتٍ طويل قبل وأثناء التدريب.

صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة، كم أن إعداد الحالات الدراسية الجديدة يحتاج إلى وقت.

خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.

توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ تحد من إمكانية التعميم.

- ورش العمل:

أسلوب فعال في التدريب يُساعد علي توفير فرص التدريب التي تتميز

بالتعاون الجماعي الخلاق والاشتراك الايجابي الفعال في برامج التدريب والتفاعل مع البرنامج ومواجهة المشكلات. ويقوم التدريب في الورشة علي أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة أو المجموعات بدراسة مشكلة محددة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها؛ لذا يجب علي المدرب أن يعطى كل مشارك الفرصة للمشاركة وتطبيق المهارات ويؤثر في عملها ومحتوى البرنامج التدريبي ويجب الانتباه لإعطاء الفرصة وتشجيع المتدربين الذين لا يتكلمون.

نشـاط تعاوني بين المتدربين تتوافر فيه إمكانات مادية وبشرية لمناقشة قضية معينة لإيجاد حلول لها، كما تستهدف رفع كفاءة المتدربين المهنية .

نشاط عملي تعاوني لمجموعة (مشاركين) متدربين تحت إشراف قيادات لها خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة، إنجاز واجب أو نموذج محدد.

- أهـداف ورش العمل:

توفير فرص للمتدربين لمواجهة المشكلات التي تهمهم.

توليد مناقشات تقود إلي أفكار جديدة من خلال مجموعات صغيرة تضم عادة (4-6) مشاركين.

إكساب المتدربين خبرة في العمل التعاوني.

وضع المتدربين في مواقف تساعدهم على إزالة الحواجز وتزيد من حسن التفاهم فيما بينهم.

إتاحة الفرص للمتدربين لإنتاج تقنيات ووسائل تفيدهم في عملهم.

تنمية قدرات المتدربين التعاونية لتحقيق أهداف مشتركة.

- أمور يجب مراعاتها في ورش العمل:

التخطيط الجيد من حيث تحديد الأهداف والوسائل والأنشطة.

تهيئة المتدربين وإقناعهم بأهمية الموضوع.

وجود قائد لكل مجموعة لتيسير عملها.

تقويم الورش ومتابعة نتائجها.

توافر المكان والزمان المناسبين.

التقويم المستمر أثناء وبعد الورشة.

- إجراءات تنفيذ ورش العمل:

التخطيط التعاوني لموضوع الورشة ومكانها وزمانها وموادها التعليمية وأنشطتها وأهدافها والتجهيزات اللازمة لإنجاحها

الحرص على اختيار موضوعات مناسبة لمعالجتها في الورشة تلبي حاجات المتدربين والميدان.

تهيئة المتدربين وإقناعهم بأهمية المشكلة موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة الورشة.

الإفادة من خبرات المتدربين أنفسهم وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين.

الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.

وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في الورشة من المراجع والكتب والنشرات والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة.

تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط، فلا يزيد عدد كل مجموعة عن ستة متدربين ولا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات.

يُعد المدرب نفسه بشكل جيد للمشاركة في الورشة؛ حتى يشعر المتدربون أنهم يستفيدون من الورش لما في ذلك من ترغيب في الاستمرار بحضوره.

إعداد أداة مناسبة لتقويم الورشة عند الانتهاء؛ لتكون تغذية راجعة تُستثمر نتائجها في التخطيط لبناء ورش جديدة.

متابعة المتدربين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف الورش.

وبشكل عام فالمتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في ورشة العمل التدريبية يمكن إجمالها في:

صالة تدريب مناسبة من حيث التهوية و الإضاءة و الموقع و توزيع الأثاث، تتسع لعدد 25 شخص مع مساحة حرة لتطبيق الأنشطة وملحقة بمكان للاستراحات و دورات مياه صحية. (يفضل أن تكون ملحقة بمساحة مفتوحة كحديقة أو شرفة لتطبيق بعض الأنشطة في الهواء الطلق).

جهاز عرض تقديمي. Data Show

كمبيوتر محمول" لاب توب" وطابعة ليزر وكاميرا للتوثيق.

جهاز مضخم صوت لعروض الفيديو حسب الاستخدام.

ميكروفون وإذاعة داخلية حسب الحاجة.

نظام إضاءة متدرج يستخدم في حالة العروض يفضل وليس ضروري

عدد 2 إلى 3 من اللوح الأبيض صغير الحجم حر الحركة.

أوراق فليب تشارت بيضاء، .Flip Chart وأقلام بألوان مختلفة.

أوراق A4 بيضاء وملونة لاستخدامها في تطبيق الأنشطة.

مواد لاصقة (شريط لاصق – صمغ – قصاصات لاصقة تستخدم لتدوين الملاحظات).

أقلام جاف ملونة – أقلام رصاص– استيكة– مبراة.

محتوي التدريب وكراسة أنشطة المتدرب.

قلائد أو بطاقات تعريف بالاسم (يكتب الاسم الأول بخط بارز وواضح للجميع).

حقيبة، صندوق بلاستيكي أو كرتوني لتجميع وحفظ المواد المكتبية

لوحة إعلانية متحركة وعلامات دالة لتوضيح مكان قاعة التدريب ودورات المياه ومكان الاستراحة ومكان الصلاة.

شهادات المشاركة في التدريب (إنهاء التدريب واجتيازه).

ومن مميزات هذا الأسلوب:

المرونة ومن ثم يمكن ضبطها وتكيفها لمقابلة الاحتياجات التدريبية الحالية للمتدربين.

يتيح مجال التفكير الجماعي ويطبق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات النابعة من خبرات العاملين.

يقوم باقتراح حلول عملية للمشكلات ومن أمثلة هذه المشكلات مشكلة وقت الفراغ والانطواء والسرقة والتخريب.

لا يحدد للورشة برنامج تدريبي مسبق، وإنما يحدد بناء علي رغبات المتدربين أنفسهم.

إحدى الطرق التي تساعد علي النمو المهني وتتميز بوضوح الهدف وتحديده، وترتبط أهدافها بالمشكلات والاحتياجات التدريبية التي تظهر في العمل اليومي.

يمكن تنظيمها علي مستوي المؤسسات والمنظمات أو الإدارات ويشارك في تنظيمها المسئولون عن إعداد برامج التدريب.

تضمن مستوي عالي من المشاركة، وتساعد علي خلق جو ابتكاري.

تعطي المشاركين الفرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعات.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

يناسب هذا الأسلوب المجموعات الصغيرة.

من المحتمل أن لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة الواحدة.

يحتاج هذا الأسلوب إلي مهارات عالية من قبل المدرب.

- التدريب الذاتي:

أحد أساليب التدريب التي تعتمد علي المتدرب حيث يمثل ركيزة أساسية لنجاح عمليات التدريب، وفيه يتم الاستفادة من كافة الإمكانات المتاحة داخل المؤسسة من مراجع ووسائط تكنولوجية وتمثل الحقائب التدريبية وسيط مهم للتدريب الذاتي، حيث يقوم المتدرب بتعليم ذاته بنفسه من خلال استخدام ما تحتويه من مواد تدريبية واختبارات متنوعة، ويمكن تحقيق الكثير من الفائدة من خلال تكليف المتدربين بمهام محددة يتم إنجازها عن طريق التدريب الذاتي.

- تمثيل (لعب) الأدوار:

لعب الأدوار مفيد في مساعدة الكبار علي تطبيق مفاهيم ومهارات جديدة وفي تغيير الاتجاهات، وتدعم هذه الطريقة من التعليم المعتمد علي الخبرة النظرية التي تقدم في القاعة ووضوح نتائج التدريب المتوقعة ضروري هنا فالمتدربون يحتاجون إلي أن يكونوا قادرين على الإفصاح عن سبب رغبتهم في لعب بعض الأدوار وما يريدون تحقيقه من خلاله.

- ماهية لعب الأدوار:

طريقة متقدمة من طرائق التدريب الجماعي تساعد علي تطوير السلوك القيادي وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات بطريقة تلقائية عن طريق تمثيل الأدوار بأسلوب يختلف عن الأسلوب المسرحي المعتاد في أنه يتجه اتجاهاً تربوياً بهدف تشخيص المشكلات الإنسانية وتقييمها وإكساب المهارات عن طريق الخبرة المباشرة للاعبي الأدوار.

ويجمع هذا اللون من التدريب بين عدة أساليب كالتمثيل والمشاهدة والمناقشة، ويتخذ شكل مجموعة من المعلمين يقودهم مشرف أو موجه أو مرشد يجتمعون في مكان مناسب لهذا النوع من النشاط، وبعد المناقشة يجتمع رأيهم علي موضوع محدد أو مشكلة تربوية معينة أو وظيفة شخص تربوي قيادي وما يسود هذه الوظيفة من معاملة وتصرف وبعد تحديد الموضوع أو المشكلة يتم الصياغة في أسلوب تمثيلي ناقد ومُسل وتقسم الأدوار علي مجموعة من المتدربين لأداء التمثيلية، وبعد انتهاء التمثيلية يجتمع الجميع لمناقشة المشكلة وتحديد أبعادها وطرق حلها.

يتمثل دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وإرشادهم إلي السلوك الرشيد، تفيد هذه الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة إلي جانب أنها تنمي القدرة علي مناقشة الآخرين والبرهنة علي آرائه ونقلها إلي الآخرين مع إمكانية القدرة علي التعبير الصحيح عن نفسه، وبذلك فهو يعني التمثيل التلقائي أو المخطط الذي يقوم به المتدربون لموقف عملي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر تحت إشراف المدرب(الميسر).

- استخدامه:

تنشئ قناعة ومع استخدام ملاحظات المدرب لانفعالات وردود المتدربين تكشف عن قناعة أيضا ومن تحليله لملاحظات المتدربين يتضح له قناعتهم ومعارفهم أيضا وربما مهاراتهم. تكشف عن مهارة المتدربين وتكسبهم أيضا مهارة من خلال أدائهم ثم تعقيب المدرب وليست كل المهارات بالطبع: (المهارات التي تتطلب التفاعل بين شخصين أو أكثر مثل: إدارة فريق عمل - المقابلة الشخصية – تقويم وتوجيه المتدربين – التفاوض – الاتصال- العلاقات الإنسانية).

- خطوات لعب الأدوار:

تتمثل خطوات عملية لعب الأدوار في تحديد المشكلة وتهيئة الوضع، تحديد الأدوار التي يتم القيام بها، تحديد مواصفات وطبيعة كل دور، إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع، وأداء المشهد، المناقشة والتحليل.

- لعب الأدوار ثنائيا أو ثلاثيا:

راجع نتائج التدريب وإجراءات العملية والوقت المتاح.

اطلب من المتدربين العمل ثنائياً (كل شخصين مع بعض) أو ثلاثياً (كل ثلاثة مع بعض).

يختار المتدربون من يقوم بالدور الأساسي لتمثيل المهارة التي تعلموها وتدربوا عليها.

كلف شخصاً ثالثاً كمراقب.

وزع نماذج الإرشادات والمراقبة علي المراقبين.

وزع نماذج للتغذية الراجعة لتساعد المراقب في إعطاء تغذية راجعة.

امنح وقتاً للإعداد عند الحاجة لدراسة الدور أو أي معلومات أخرى.

دور المدرب مراقبة المجموعات وليس التدخل إلا إذا خرج المتدربون عن النص أو تجاوزوا لعب الدور المحدد.

اذكر الوقت عند انتهاء أول لعب للأدوار.

اسمح بوقت للتعقيب – التغذية الراجعة لكل من المستقبل والمراقب.

اسمح للمتدربين بتغيير الأدوار ويجب أن يعطى كل عضو في الثنائيات أو الثلاثيات الفرصة ليكون البادئ بالتغذية الراجعة، ثم كرر العملية، وعندما ينتهي الثنائي أو الثلاثي من لعب الأدوار اسمح بالنقاش لكل المجموعة عما تعلموه وتدربوا عليه.

- لعب الأدوار في مجموعات:

يلعب كل فرد في المجموعة دوراً محدداً لإكمال مهمة محددة. يمكن استخدام هذا النوع من لعب الأدوار لتوضيح: (عمل الفريق- الاجتماعات - أساليب القيادة- حل الخلافات أو الصراع).

عندما تحدد أنواعاً بعينها علي المتدربين: أعط كل واحد نسخة من دوره- أكد علي أن كل التفاصيل عن كل دور سرية- أعطهم وقتاً للإعداد للعب الدور - وضح أن أعضاء الفريق لا يحق لهم كشف أدوارهم المحددة لأعضاء فريق آخر إلا بعد انتهاء لعب الدور.

- خطوات لعب الأدوار الجماعية:

راجع نتائج التدريب وخطوات العملية والوقت المتاح.

أعطهم وقتاً للإعداد.

دور المدرب مراقبة المجموعات وليس التدخل- إلا إذا خرج المتدربون عن النص أو تجاوزوا لعب الدور المحدد.

اذكر الوقت عند الانتهاء (وقت النهاية).

أشرف علي عملية التعقيب:ما شعور المتدربين بعد لعب الأدوار؟ ماذا حدث؟لماذا حدث ما حدث؟كيف كان يمكن معالجته بطريقة مختلفة من كان مسيطراً علي النقاش وإدارة الحوار؟هل شعر أي متدرب أنه مستبعد؟.

أضف ملاحظاتك واطلب توضيحات وتعليقات من المجموعة.

شجع كل واحد علي الحديث، واسمح للمشاركين بتوضيح الأدوار التي لعبوها، ودعم النقاط التعليمية بالنظرية المناسبة.

يمكن أن يتبع التعقيب الشفهي بنقد رسمي من الفريق عندما يستخدم الأعضاء مقياساً لعناصر تقييم عملهم الجماعي.

- متطلباته:

خبرة المدرب ومعرفته الجيدة بالمهارة المطلوبة.

تهيئة الجو النفسي للمتدربين وخاصة ذوى الحساسية الشخصية.

خطوات الاستخدام:

1- قبل العرض:

تحديد الهدف، واختيار الموقف المناسب.

إعداد سيناريو وحوار في حال تمثيل الأدوار المخطط وشبه المخطط.

توزيع الأدوار على المتدربين.

إعداد قائمة الملاحظة والتقويم.

تهيئة المتدربين للعرض.

2- أثناء العرض

يقوم بعض المتدربين بالتمثيل والبعض الآخر بالملاحظة والتقويم.

3- بعد العرض:

تغذية مرتدة من قبل المتدربين والمدرب لتصرفات الممثلين ووجهة نظرهم في مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها.

استخلاص جماعي للأسس والمكونات الصحيحة التي تحكم التصرفات والسلوكيات.

ويمكن إعادة تمثيل الأداء مع الاسترشاد بالمبادئ السابقة.

- المزايا:

دعم النظرية في قاعة التدريب ويمنح الكبار فرصة ممارسة مهارات جديدةفي جو غير مهدد.

أحد أنواع التدريب التي تساعد علي الدراسة والتحليل والتفكير خلال أنشطة يقوم بها المتدرب وخلال تحليل أسباب المشكلة التي تدرس.

يتيح الفرصة للمناقشة حول التصرفات التي قاموا بها والوصول للتصرف السليم ويساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة.

تقوم علي ممارسة الواقع؛ لذا فهي أكثر واقعية في التدريب عن المحاضرات أو قراءة كتاب أو مشاهدة فيلم، فالتدريب عن طريق الممارسة أفضل عن غيره من أنواع التعليم.

عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.

يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة ويبني التلقائية ومهارات حل المشكلات، ويشجع على المشاركة.

مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.

يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس والتعلم من خلال العمل.

يساعد علي التغذية الراجعة من الزملاء وفرصة لمعرفة شعور الآخرين؛ لذا يجب أن لا يشعر الكبار بأنهم غير قادرين حتي لا يشعروا بالحرج.

نتائجه واضحة ومتوقعة وكذلك خطواته وعملياته وزمنه موضوعة.

للمتدرب فرصة لتطبيق سلوك ومهارات جديدة نتيجة للتغذية الراجعة.

- العيوب:

تحتاج هذه الطريقة لإعداد ووقت طويل وتحتاج للكثير من الموارد.

تقوم علي مواقف صناعية وما يتم التوصل إليه عبارة عن خلق حدود وقيود علي نقل مبادئ تم تعلمها من المواقف الحقيقية للعمل.

إذا أسيء استخدامها تخرج عن الهدف الحقيقي ولا تحقق الأهداف المرجوة والمتوقعة منها.

قد يصاب المتدرب بالارتباك ويفقد ثقته بنفسه بدلا من تدعيمها.

يمكن أن تؤخذ علي أنها مجرد هزل ومزاح ولا تؤخذ مأخذ الجد.

النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.

ليس كل المتدربين حريصين وجادين (خاصة في المواقع القيادية).

قد ينجرف المتدربون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي

غير مناسب للمجموعات الكبيرة، وقد يؤذي الأشخاص الحسّاسين.

نقاط يجب ملاحظتها:

التعامل الصحيح عند تنوع السلوك مثل: خجول- مسيطر– حساس.

التأكد من واقعية الموقف فلا مانع من قليل من الدعابة أو المبالغة البسيطة لصالح الهدف.

حدد فيما بينك وبين نفسك النقاط التي تريد تركيز ملاحظاتك عليها.

- العصف الذهني (Brainstorming):

يرجع الفضل في إرساء قواعد القدح الذهني بصيغة علمية إلى أورسيورن 1938م حين لم يكن راضياً عما يدور في اجتماعات وكالات النشر الأمريكية من أجل شئون النشر والطباعة في إحدى الوكالات التي يعمل رئيسا لها؛ لذا اتجه لتحضير أسلوب العصف الذهني بغرض توليد الأفكار وإنجاز المهام بشكل أفضل.

ويعد (ألكيس أزبورن) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك، حيث يعُد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة، حيث ظهر أسلوب العصف الذهني في سوق العمل- إلا أنه انتقل لميدان التربية والتعليم وأصبح من أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين المهتمين بالتفكير الإبداعي. ويعُد أسلوب القدح الذهني

في التدريس من الأساليب التي تشجع التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدرب في جو من الحرية والآمان بما يسمح بظهور كل الآراء والأفكار، حيث يعتمد هذا الأسلوب على حرية التفكير، ويستخدم في توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة.

لأسلوب العصف الذهني عدة ترجمات منها العصف الذهني، القصف الذهني، التفاكر، المفاكرة، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار، عصف الدماغ، استمطار الأفكار، تهييج الأفكار، عصف التفكير، تنشيط التفكير، إعمال التفكير، إثارة التفكير. كما يسمى أسلوب العصف الذهني بمسميات أخرى مثل التحريك الحر للأفكار إطلاق الأفكار وحل المشكلات الإبداعي وتجاذب الأفكار.

- الماهية والمفهوم:

يعُد أسلوب العصف الذهني في التعليم والتدريب من الأساليب الحديثة التي تشجع علي التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة لدي المتعلمين، إذ يسمح بظهور كل الأفكار والآراء في جو من الحرية والأمان ومزيد من التفاعل، ويقوم في الوقت نفسه علي حرية التفكير، ويستخدم من أجل توليد أكبر قدر من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة خلال جلسة قصيرة، ويُطلق علي هذه الطريقة مسميات عدة منها الزوابع الدماغية، التنشيط الفكري، التفتق الذهني، استمطار أفكار، عصف دماغي، مطر فكري.

ويعرف العصف الذهني علي أنه أسلوب تعليمي وتدريبي يقوم علي حرية التفكير ويستخدم لتوليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة ويُعد أيضا أحد

الأساليب التدريبية التي تستخدم لتوليد الأفكار من خلال اكتشاف ما يعرفه المتدربون بالفعل أو اكتشاف ما يريد المتدربون أن يعرفوه أو تكون أساس لحل المشكلات أو تيسير المشاركة في الشعور؛ لذا يُعد العصف الذهني إحدى الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في اعتمادها علي أن الناس هم الأساس، وأن الجميع لديهم أشياء ما، وأن حلول مشاكلنا يجب أن تبدأ منا، وأننا نستطيع أن نقوم بعمل ذلك، فالجميع لهم الحق في المشاركة.

وتتعدد تعريفات أسلوب العصف الذهني (القدح الذهني) وذلك لأهميته في عملية التعليم وذلك انطلاقا من مُسلّمة مهمة أنه كلما زادت مشاركة المتدربين في اللقاء كلما أتيحت لهم الفرصة، وهُيئت لهم البيئة التدريبية التي تساعدهم على الإسهام الإيجابي، وكلما كان التعلم أفضل.

وهناك العديد من التعريفات والماهيات رغم اختلاف مترادفات مسمياته العربية- إلا أنها تتفق مع المصطلح الأجنبي ويعرف علي أنه:

إستراتيجية تدريس يقوم المدرب خلالها بتقسيم القاعة لمجموعات، ثم يطرح عليهم مشكلة تتعلق بموضوع التدريب، بعدها يقوم المتدربين بإعطاء حلول متنوعة للمشكلة ويرحب بها مهما تكن ويقوم قائد كل مجموعة بتسجيل كل الأفكار علي أن لا يسمح بنقد أو تقويم الأفكار - إلا في نهاية الجلسة.

طريقة سيتم بها توليد الأفكار من أذهان المتدربين للحصول على أكبر عدد منها بغية التوصل إلى حلول إبداعية.

أسلوب يستخدم في دراسة مشكلة أو موضوع ما وفيه يجتمع مجموعة خبراء؛ ليصلوا لحلول من خلال المناقشة وطرح حلول وبدائل وفقا للأداء ويكون الهدف الرئيس التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار وليس مناقشة الآراء ونقدها.

- أهداف التدريب بطريقة العصف الذهني.

خلق مشكلات للخصم أو إيجاد مشكلات أو مشاريع جديدة.

حل المشكلات حلا إبداعياً.

تحفيز وتدريب تفكير وإبداع المتدربين.

تفعيل دور المتدرب في المواقف التدريبية.

تحفيز المتدربين على توليد أفكار إبداعية حول موضوع معين خلال البحث عن إجابات صحيحة أو حلول ممكنة لقضايا تعرض عليهم.

أن يعتاد المتدرب على احترام وتقدير آراء الآخرين.

أن يعتاد المتدرب على الاستفادة من أفكار الآخرين، من خلال تطويرها والبناء عليها.

- أهمية استخدام العصف الذهني في التدريب:

تتمثل الأهمية في المساعدة علي الإقلال من الخمول الفكري ويكون الرأي وطرح الأفكار دون خوف من فشل الفكرة وهذا يؤدي لوجود أفكار جديدة وتنمية التفكير الإبتكاري واستخدام القدرات العليا (التحليل- التركيب – التقويم) ويجعل نشاط عمليتي التعليم والتعلم أكثر تركيزا حول المتدرب.

وبذلك ترجع أهميتها في كونها تساعد علي:

تنمية الإبداع والابتكار لحل مشكلة ما وإثارة اهتمام وتفكير المتدربين في المواقف التدريبية.

تنمية تأكيد الذات والثقة بالنفس مع توضيح نقاط واستخلاص الأفكار أو تلخيص موضوعات، وتنمية حلول ابتكاريه للمشكلات تساعد المتدرب علي الإبداع والتفكير.

إثارة اهتمام وتفكير المتعلم في المواقف التعليمية والتدريبية وتنمية تأكيد الذات والثقة بالنفس.

تحديد مدي فهم المتعلمين والمتدربين للمفاهيم والمبادئ وتحديد مدي استعدادهم للانتقال إلي نقطة أكثر عمقاً.

توضيح نقاط واستخلاص أفكار أو تلخيص موضوعات، وتهيئة المتعلمين والمتدربين لتعلم الدرس اللاحق أو البرنامج التدريبي التالي وتحديد مدي تقدم المتدربين وفاعلية التدريب بطريقة جيدة.

- مبادئ وقواعد العصف الذهني في التدريب:

تدوين جميع الأفكار فكل الأفكار متاحة ولا يسمح بأي نقد فالمطلوب أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها، فالكمية أهم من الجودة في البداية.

أطلق العنان لخيالك ولا تضع نفسك تحت أي قيود وذلك بإطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.

أبني على أفكار الآخرين وطورها وعبر عن ما تريد من أفكار دون تقديم أي تفاصيل، حدد عدد مراحل العصف الذهني تبعاً لحجم المشكلة أو حجم وعدد الأفكار نفسها.

ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار واستبعاد أي نوع منهم.

ويقوم أسلوب العصف الذهني على مبدأين رئيسين، وأربعة قواعد؛ ذلك ليحقق أهدافه وهذين المبدأين هما:

المبدأ الأول: تأجيل الحكم على قيمة الأفكار أثناء المرحلة الأولى من عملية العصف الذهني.

المبدأ الثاني: الإسراع بالحكم على قيمة الأفكار يولد الكف، بمعنى أن أفكارا كثيرة من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير ثابتة في مرحلة لاحقة من عملية القدح الذهني.

أما القواعد الأربعة للعصف الذهني فهي:

القاعدة الأولى: لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق مهما بدت سخيفة أو تافهة وذلك انسجاماً مع المبدأ الأول المشار إليه أعلاه، حتى يكسر الخوف والتردد لدى المتدربين.

القاعدة الثانية: تشجيع المتدربين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفات لنوعها والترحيب بالأفكار الغريبة والمضحكة وغير التقليدية.

القاعدة الثالثة: التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتماداً على المبدأ الثاني الذي ينطلق من افتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت الاحتمالية بأن تبرز من بينها فكرة أصيلة.

القاعدة الرابعة: الأفكار المطروحة ملك للجميع وبإمكان أي متدرب الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف أو الإضافة

وقد أوضح جروان مبادئ تطبيق العصف الذهني فيما يلي:

إرجاء التقييم: فلا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولي من الجلسة لان نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للمتدرب سوف يفقده المتابعة، ويصرف انتباهه من محاولة الوصول لفكرة أفضل لان الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

إطلاق حرية التفكير: تعني التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي، وذلك للوصول لحالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية علي التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم ويستند هذا المبدأ إلي أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريقة قد تثير أفكاراً أفضل عند أشخاص آخرين.

الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني علي توليد أكبر قدر من الأفكار مهما تكن جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ علي الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد حلول غير مألوفة وأفكار أقل أصالة.

البناء علي أفكار الآخرين: أي إمكانة تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكراً علي أصحابها فهي حق مُشاع "متاح" لأي مشارك لتحويرها وتوليد أفكار أخري منها.

- المراحل التي تمر بها جلسة العصف الذهني في التدريب:

تمر جلسة العصف الذهني بعدة مراحل يجب مراعاة الدقة والحذر في أداء كل منها علي الوجه المطلوب ذلك لضمان نجاحها وهذه المراحل يمكن تحديدها في:

تحديد ومناقشة المشكلة: (طرح وشرح وتعريف المشكلة): قد يكون بعض المتدربين علي علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدي بعضهم فكرة بسيطة وفي هذه الحالة فالمطلوب من قائد الجلسة إعطاء المتدربين حد أدنى من المعلومات عن الموضوع فإعطاء مزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة.

إعادة صياغة الموضوع: (بلورة المشكلة وإعادة صياغتها) وهنا يطلب من المتدربين الخروج من نطاق الموضوع علي النحو الذي عرف به، وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد، فقد تكون للموضوع جوانب أخري وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة، وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق الأسئلة المرتبطة بالموضوع، ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يحتاج المتدربون في جلسة العصف الذهني إلي تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق التهيئة حوالي 5 دقائق يتدربون فيها علي الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد الورشة.

العصف الذهني: يقوم قائد الورشة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي تم اختيارها عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة التالية ويطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بحرية علي أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها

بسرعة علي السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسلها ورودها ويمكن للقائد بعد ذلك دعوة المتدربين لتأمل الأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

تحديد أغرب فكرة: عندما يوشك محدد الأفكار أن يتوقف، يمكن لقائد ورشة العمل أن يدعو المتدربين إلي اختيار أغرب فكرة مطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة، وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل الأفكار إلي فكرة عملية مفيدة، وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد ورشة العمل المتدربين علي مساهماتهم المفيدة.

جلسة التقييم: (تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها): يتمثل الهدف منها في تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجديدة بارزة وواضحة للغاية، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط عشرات الأفكار الأقل أهمية، فعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها لتصل للقلة الجيدة.

- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ والتطبيق.

- قواعد جلسات العصف الذهني داخل المجموعات:

تتطلب جلسات العصف الذهني عدة قواعد هامة يجب إتباعها داخل المجموعات منها تهيئة المجموعة وخاصة في الجلسات الأولى حيث يجب التركيز على أربع قواعد يجب مراعاتها في ممارستها بين الأفراد وهي:

لا يجوز نقد الأفكار من أي عضو مهما بدت تافهة فلا توجد إجابة نموذجية، جميع الأفكار مقبولة مادامت في موضوع التدريب.

الأفكار المطروحة ملك الجميع فيمكن اشتقاق أو تركيب فكرة أو حل من فكرة مطروحة سابقاً.

التهيئة الجيدة للموضوع تحفز الجميع علي المشاركة.

التشجيع على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار، والتركيز على الكم يكون بالتحفيز على زيادته.

الإنصات باهتمام لكل فكرة أو إجابة من أهم عوامل التعزيز.

لا مانع من أن يقوم المتدربين بالتفكير بصوت مسموع.

ولما سبق فيجب علي المدرب أن يحرص علي:

التحدث والحوار بطريقة ولغة سليمة.

عدم إهمال أو تجاهل أي فكرة أو إجابة.

إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة قدر الإمكان.

محاولة ربط الأفكار المطروحة لتكون في النهاية نموذج نهائي.

- مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني:

طرح وشرح وتعريف المشكلة، ثم بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.

الإثارة الحرة لتوليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة.

تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها ثم الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ والتطبيق.

- مرحلة صياغة المشكلة: يقوم المدرب وهو المسئول عن جلسة العصف

الذهني بطرح المشكلة على المتدربين وشرح أبعادها وجمع بعض الحقائق حولها بغرض تقديم المشكلة للمتدربين.

ـ مرحلة بلورة المشكلة: فيها يقوم المدرب بتحديد دقيق للمشكلة، وذلك بإعادة صياغتها وتحديدها من خلال مجموعة تساؤلات تتم على هذا النمط:

ما الآثار الواقعة على الكرة الأرضية إذا استمر التلوث بهذه الصورة؟

كيف يمكن البحث عن أبدال جديدة لمصادر طاقة غير ملوثة مستقبلاً؟

إن إعادة صياغة المشكلة قد تقدم في حد ذاتها حلولاً مقبولة دون حاجة لإجراء المزيد من عمليات العصف الذهني.

- العصف الذهني لواحدة أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها:

وهذه الخطوة مهمة لجلسة العصف الذهني حيث يتم من خلالها إثارة فيض حر من الأفكار وتتم هذه الخطوة مع مراعاة الجوانب التالية:

عقد جلسة تنشيطية.

عرض المبادئ الأربعة للعصف الذهني.

استقبال الأفكار المطروحة حتى لو كانت مضحكة.

تدوين جميع الأفكار وعرضها (الحلول المقترحة للمشكلة).

قد يحدث أن يشعر بعض المتدربين بالإحباط أو الملل؛ لذا يجب تجنب ذلك.

ـ تقويم الأفكار التي تم التوصل إليها:

تتصف بأنها تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار المطروحة حول مشكلة معينة وهنا تظهر أهمية تقويم الأفكار وانتقاء القليل منها لوضعه موضع التنفيذ.

- مجالات العصف الذهني:

يمكن تطبيق هذا الأسلوب في جميع الصفوف والمباحث الدراسية، بما في ذلك المحاضرات، وحلقات النقاش، والأنشطة العملية، وهو مفيد بوجه خاص في المباحث الدراسية، التي قد تتطلّب الأسئلة فيها حلولاً وإجابات متعدّدة، عوضًا عن طريقة الحل الواحد المعتادة في حل المشكلة، ويمكن تنفيذ أسلوب العصف الذهني بطرائق عدّة على النحو التالي:

- العصف الذهني المنظّم: وفيه يُعطى للقاعة موضوعًا للنقاش، ثمّ يُطلب إلى كلّ متدرب أن يُسهم بفكرة ما، ويمتاز هذا الأسلوب بأنّ المتدربين جميعًا يُسهمون في النقاش، ولا يسيطر فيه المتدربين طليقوا اللسان على المناقشات الصفية، أمّا أبرز عيوبه، فتكمن في أنّ النقاش لا يجري على نحو عفوي وتلقائي، كما في الجلسات غير المنظّمة؛ ممّا يؤدي إلى شعور بعض المتدربين بالضغط، وعدم الراحة.

- العصف الذهني غير المنظّم: يتيح هذا الأسلوب للمتدربين الإسهام في العديد من الأفكار بمجرّد خطورها ببالهم؛ ممّا يوفر لهم بيئة أكثر استرخاءً، تسمح بتدفّق الأفكار بحرية وراحة أكبر، أمّا جوانب ضعفه فتكمن في أنّه قد يؤدي لعدم استجابة بعض المتدربين أو يسيطر بعضهم على النقاش.

- العصف الذهني الجماعي: وهو نهج منظّم؛ إذ يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، تقدّم كلّ منها أفكارها بعد مدّة زمنية محدّدة. يمتاز الأسلوب بإحساس المتدربين براحة أكبر ورغبة أوضح في مشاركة الآخرين بأفكارهم، إضافة إلى أنّ العمل الجماعي يُعزّز التواصل والتلاحم بين المتدربين أمّا أبرز نقاط ضعفه فتتمثّل في أنّه يستغرق وقتًا طويل.

- أهم مزايا إستراتيجية العصف الذهني:

سهلة التطبيق فلا تحتاج إلي تدريب طويل من قبل مستخدميه.

اقتصادية فلا تتطلب أكثر من مكان مناسب وبعض الأقلام والأوراق.

تنمي الثقة بالنفس حيث يتدرب المتدربين علي طرح آرائهم بحرية.

تنمي وعي المتدربين بمشكلات الحياة وطرق حلها وتضمن مشاركة أكبر عدد من المتدربين فهي تضفي روح الإثارة والتحدي.

تنمي التفكير الإبداعي ألابتكاري حيث تنمي عادات التفكير المفيدة وظهور أفكار إبداعية لحل المشكلات.

تساعد علي خلق جو تعاوني.

تحتاج إلي مستوي عالي من المشاركة.

- معوقات (محددات) استخدام إستراتيجية العصف الذهني في التدريب:

تتطلب مهارة عالية من المدرب.

قيام المتدربين بطرح أفكارهم لحل المشكلة بسرعة وعفوية، ومن ثم فهذا يحد من فعالية المتدربين للبحث عن حلول أكثر أصالة (ابتكاريه) وتميزاً، وبالتالي تكون الحلول عادية ومتواضعة.

تتطلب إزالة العوائق والتحفظات الشخصية أمام الفكر؛ ليفصح عن كل متدرب عن خيالاته.

الخوف من الفشل والنقد والتعرض للسخرية من قبل الآخرين.

شعور الإنسان بضرورة التوافق مع الآخرين.

التسليم الأعمى للافتراضات، وأراء الآخرين.

التسرع في الحكم علي الأفكار الجديدة والغريبة.

الوقت يكون غير كافي.

كبر حجم المجموعة؛ مما يؤدي لوجود تشويش أو إزعاج، فهي تناسب المجموعات الصغيرة.

التسرع في تقييم الأفكار وما يصاب به صاحب الفكرة من إحباط عندما يسمع مثل هذه العبارات لقد جربنا هذه الفكرة من قبل وهي قديمة جدا، من يضمن لنا نجاح هذه الفكرة؟ هذه فكرة سابقة لوقتها.

عوائق نفسية تتمثل في خوف المتدرب من الفشل، والظهور أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية، وذلك نتيجة عدم الثقة في النفس وضعف القدرة علي ابتكار أفكار جديدة، وإقناع الآخرين بها.

الإغلاق: يجب أن لا يشعر المتدرب أن المسألة قد انتهت، بل أشعره أن أفكاره مرحب بها في أي وقت.

النجاح يعتمد علي فعاليات المجموعات.

قد لا يكون من السهل قياس التقدم والنجاح.

- العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني:

يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.

يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.

التمسك بالقواعد الرئيسة له (تجنب النقد، والترحيب بالكم والنوع).

يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

إيمان مسئول الجلسة بجدوى الأسلوب في التوصل لحلول إبداعية.

أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.

تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة ليراها جميع المتدربين.

يجب استمرار جلسة العصف الذهني حتى يجف سيل الأفكار.

يجب أن يكون عدد المجموعات من 6 - 12 شخصاً.

ضرورة التمهيد لجلسة العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المتدربين فيها.

- مراحل التدريب بأسلوب العصف الذهني:

تمر الجلسة بعدة مراحل ويفضل توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب؛ لضمان نجاحها وتتضمن ما يلي:

تختار مجموعة المتدربين رئيساً أو مقرراً لها يدير الحوار، ويفضل أن يكون على دراية بكيفية وقواعد الأسلوب ويكون مقبولا من كل المتدربين وحبذا لو كان على دراية بموضوع المشكلة كما تختار المجموعة أمينا للسر يقوم بتسجيل ما يعرض في الجلسة، ويقوم المتدرب مقدم الفكرة ومقترح الحل المبدئي بدور الرئيس وهو متدرب يختاره المدرب مع المتدربين ويكون من المتميزين وهو يتغير كل جلسة، ويقوم المدرب بتسجيل الأفكار لضمان السرعة والدقة المدرب تعريف الأسلوب عند تطبيقه لأول مرة لبقية المدربين ويذكرهم بالقواعد الأساسية للقدح الذهني التي عليهم الأخذ بها.

تحديد ومناقشة المشكلة أو الموضوع.ثم إعادة صياغة الموضوع، وتهيئة جو الإبداع والقدح الذهني.

يقوم المدرب بكتابة السؤال أو الأسئلة التي تم اختيارها بإعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الرابعة، ويطلب من المتدربين تقديم أفكارهم

بحرية على أن يقوم المدرب بكتابة الملاحظات بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها.

عند توقف سيل الأفكار يوقف الرئيس الجلسة لمدة دقيقة للتفكير في طرح أفكار جديدة وقراءة الأفكار المطروحة سلفا وتأملها ثم يفتح الباب مرة أخرى لأفكار جديدة للتدفق بحرية وتتم كتابتها أولا بأول، في حالة قلة الأفكار المطروحة يستثيرهم بعبارات وكلمات تولد مزيداً من الأفكار كما يقدم ما لديه من أفكار ثم يحدد أغرب فكرة صدرت عن المتدربين.

بعدما تنتهي المجموعة من طرح أكبر كمية من الأفكار، تقيم الأفكار ويحدد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن تكون دفينة يصعب تحديدها ونخشى أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية، وعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى يصل للقلة الجيدة.

- أسلوب الحادث:

وفيه يقوم المتدرب بطرح الأسئلة علي المدرب حتى يمكنه الحصول علي الحقائق المتعلقة بالمشكلة.

ومن مزايا أسلوب الحادث أنه ينمي مهارة المتدربين علي الحصول علي الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة والمناقشة والحوار.

- أسلوب التعلم التعاوني:

من الاتجاهات الحديثة وهو مناظر للتعليم الفردي في النظام التقليدي من خلال التلفزيون التعليمي، أما في النظام الجديد فيمكن للمتدرب الجلوس علي أجهزة الحاسب الآلي في مجموعات التعلم من خلال الأقراص المدمجة متعددة

الوسائط أو من خلال التواصل والتلاحم فيما بينهم عن طريق أجهزة الحاسب الشخصية الخاصة بهم، إضافةً إلي إمكانة إشراك عدد من الأصدقاء أو المدربين في المناقشة والحوار، وفي هذا النوع يتم تقسيم المتدربين إلي مجموعات صغيرة غير متجانسة يتراوح عدد أفرادها من4-6 أفراد ويتعاون المتدربون في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة فيما بينهم.

- تدريب الحساسية:

يُعد هذا الأسلوب من الابتكارات الحديثة في التدريب ويستهدف زيادة حساسية المتدرب نحو العلاقات الإنسانية، وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين ويستهدف إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف علي آراء الآخرين فيه وإزاحة الحواجز الاجتماعية التي تخص حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس. وتتمثل صورة هذا النوع من التدريب في الاجتماع والنقاش بلا هدف محدد أو جدول أعمال، فدور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين وتوجيهها دون تدخل في النقاش بأية صورة من الصور.

وفي هذا النوع يتم التدريب في مجموعات صغيرة، لكي يكون المتدربون أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً علي اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين ويعتمد علي افتراض أساسي انه باكتساب المتدرب المهارات السلوكية والحساسية لمشاعر الآخرين يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، فالتطوير التنظيمي يعتمد علي تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن المتدربين يكونون في مجموعات صغيرة عادة

يتراوح ما بين8-12فرد من المتدربين، يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلي أن المدرب يجب أن يكون دوره محدوداً إلي أقصي درجة، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه، علي أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

مما سبق يتم وضع المتدربين في مواقف يحدث فيها:

يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من قبل المتدربين، ويتم دراسة سلوك المجموعة أو المجموعات ككل.

يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته علي الآخرين؛ بهدف إتاحة الفرصة أمامه لتغيير الأنماط السلوكية مثلاً من النمط الديكتاتوري في القيادة إلي النمط الديمقراطي أو النمط المتدرب.

- المزايا:

طريقة للتعليم من خلال دراسة تأثير سلوكه علي الآخرين وتأثير سلوكهم عليه.

تزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية وأسباب سلوك الأفراد مسلكاً معيناً في أدائهم لأعمالهم؛ فهي تزيد مهارة التعامل مع الآخرين وإنجاز العمل بمساعدتهم، وتعتبر طريقة قيمة لتعليم مهارة الاتصال.

يُساعد المتدرب علي زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم لوجودهم معه في مكان واحد ولفترة زمنية محددة، ويعمل علي انفتاح الفرد علي الآخرين ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وأرائهم ليقيمهم تقييما صحيحاً

ويعمل علي تصحيح سلوكه تجاه الآخرين ويبحث عن سلوك مناسب للإشراف والإدارة والتعامل مع الغير من المتدربين.

يمكن استخدامه بشكل رئيسي في التدريب علي العلاقات الإنسانية.

- العيوب:

يؤدي لكشف العلاقات علي حقيقتها والكثير من المتدربين لا يتحملوا قسوة الحقيقة وبعضهم يصاب بانهيارٍ عصبي فصعوبة تقييم نتائج تنفيذه وإمكانية أن يؤدي لظهور صعوبات إذا كان ما تعلمه عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول.

- عرض تمثيلي:

أسلوب يحقق قناعة – يكشف عن قناعة من خلال ملاحظتك لتعبيراتهم وانفعالاتهم. فهو عبارة عن تمثيلية أو مسرحية بمسماها الفني تهدف إلى توصيل قناعة معينة إلى المتدربين من معالجة فنية (دراما – كوميديا) وتحتاج إلى أن يتوافر لديك سواء من المتدربين أو غيرهم من الزملاء متطلبات الأداء الفني (بدراسة الواقع تتوافر هذه المتطلبات بشكل جيد) وتلاءم شريحة المتدربين العمرية أو الثقافية أو ....الخ.

مثال:

الاهتمام بالعميل وبالأخر من عدمه- قناعته بأهمية واجباته في العمل أو الحياة- الاهتمام بالمناخ- الهدف من الاجتماع أو اللقاء.

ويستخدم:

لإحداث قناعة بمخاطبة حواس المتدربين السمعية والبصرية واستثارة عواطفهم ومشاعرهم وصولا إلى عقولهم وتفكيرهم.

في تحديد وقياس الدوافع والاتجاهات الموجودة لدى المتدربين (من خلال سماع تعليقاتهم أو ملاحظة انفعالاتهم أو توجيه أسئلة مباشرة لهم أو غير مباشرة أثناء وبعد العرض).

الخطوات:

تحديد القيمة أو التوجه (الهدف التدريبي).

تحليل عناصره وصياغة الفكرة الأدبية على عناصرها(قصة- عناصر).

تحديد المشاهد التي تجسد الفكرة، وتحويلها لسيناريو، ثم تجربة الأداء، واختباره، واختيار الوقت المناسب.

إشاعة جو التفاعل (مرح- تأثر- عمق). وسماع تعليقات المتدربين المختلفة التي تخرج منهم بدون سؤال.

التعليق المناسب من المدرب في النهاية وهى نقطة مهمة وتعتمد على المدرب واختياره للمدخل المناسب.

قد يكون تعليق ملفت للنظر كلنا ضحكنا أليس كذلك؟ كلنا تألمنا؟ في واقعنا هل يحدث مثل هذا ؟ وقد يكون أسئلة أو مناقشة – وقد يكون طلب التحليل من الزملاء وطلب رأيهم؟

المزايا:

جيدة التأثير إذا تم معالجتها بشكل فني جيد وكانت تحاكى ما يحدث لديه أو حوله (ولا مانع بالطبع من قدر من المبالغة للأغراض الفنية).

- القصة غير الكاملة:

يقوم المدرب بسرد قصة غير مكتملة ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، فهو يرسخ المفاهيم والأفكار بشكل قويفي أذهان المتدربين ويقوي ملكة الابتكار والخيال لديهم- إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.

- مميزات القصة غير الكاملة:

استنتاج الحلول من قبل المتدرب.

اكتشاف القدرات.

توضيح تعدد الأفكار.

الحصول على العديد من البدائل.

- شروط يجب توفرها في القصة غير الكاملة:

أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة.

أن تكون هادفة وواضحة،

أن تكون نابعة من البيئة المحلية وواقعية.

أن تراعي تقاليد وثقافات المجتمع المحلي.

أن تناسب قطاع كبير من الفئات المستهدفة.

أن تحتوي على عنصر التشويق والإثارة.

- التدريب عن بعد:

يُمثل التعليم باستخدام الكمبيوتر نقطة الانطلاق نحو التعليم عن بعد، والتعليم المستمر مدي الحياة، حيث تكون الإمكانات التعليمية عن طريق شبكة المعلومات الدولية متاحة أمام الدارسين غير المنتظمين في كل أنحاء العالم، ويكون بإمكان الناس في كل مكان الحصول علي أفضل الدورات الدراسية التي يقوم بها مدربون أكفاء،

ويجعل طريق المعلومات الخاصة بتعليم الكبار وبما في ذلك دورات التدريب المهني والتدريب أثناء الخدمة، ودورات التطوير المهني، متاحاً بطريقة أكثر فعالية وأكثر سهولة. ويُعد أسلوب التدريب عن بعد أحد الأساليب التدريبية الحديثة، فهو يعمل علي وصول الخدمات التدريبية للعاملين دون تقيد بالزمان والمكان ويؤدي إلي الاستفادة من تقنيات التعلم والتدريب.

أ- التعلم المبرمج: ويقوم فيه البرنامج بدور الموجه نحو أهداف معينة، ويستخدم هذا النوع من التدريب في أثناء الخدمة لميزاته أحد الأساليب التي يمكن أن تساعد في تعليم الأعداد الكبيرة من الدارسين وفي نفس الوقت يقابل ما يوجد بينهم من فروق فردية. وهو نوع من التعليم الآلي يؤدي إلي استيعاب الدارسين للمطلوب عن طريق تجزئته إلي خطوات مرتبة يوجد بينها علاقات وتهدف إلي تجنب الأخطاء أو إحداث اقل ما يمكن من الأخطاء ويقوم بتصحيحها بنفسه، وهو نوعاً من التعليم الذاتي يعتمد المتدرب فيه علي ذاته في تعلم مهارات أو معلومات أعدت بعناية لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات؛ لذا يجب علي المدربين تحفيز المتدربين علي

استكمال البرنامج وإرشادهم إلي الاستخدام الأمثل للمواد المبرمجة، ففي هذا النوع من التعليم الذاتي يأخذ التعليم دوراً فعالاً وايجابياً، المتعددة والتي منها:

يوفر الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية.

عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر أو وفقاً لشخصية المدرب أو خبرته أو لتميزه، فيتم إعداد محتوي وتسلسل البرنامج مسبقاً.

يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التدريبية التي صمم البرنامج التدريبي من أجلها، فيتم اختبار البرنامج التدريبي والتحقق من صلاحيته قبل الاستخدام.

يؤدي التعلم المبرمج للحصول علي معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابة المتدرب (المشارك) قبل الانتقال للخطوة التالية بما يضمن الاستمرار في الانتباه للمدة التدريبية مع تجنب الاستمرار في الأداء الخاطئ أو تكراره.

يمكن استخدام هذه البرامج كمواد تدريبية فعالة في حالة عدم استخدام مدرب وفي حالة توافر مدرب مؤهل لاستخدام هذه الطريقة أو الأسلوب التدريبي.

يسمح للمتدرب بالتقدم وفقاً لمعدلات سرعة تعلمه، واستعداداته وقدراته وخبراته الشخصية.

وهذا يوضح أن مميزاته يمكن تحديدها فيما يلي:

يتعلم كل متدرب حسب سرعته الخاصة وقدراته؛ مما يجعل المتدرب نشيطاً طوال الوقت لوجود تغذية راجعة مباشرة توضح نتائجه.

يصيغ عمليات إدارية مراد دراستها والتعرف عليها ببساطة ووضوح.

وعن عيوب التعليم المبرمج فتتمثل في التكلفة الباهظة، وذلك لما يتم دفعه من مبالغ مالية للمبرمجين، والوقت الطويل الذي يتطلبه من المتخصصين في إعداد المادة العلمية ومن الفنيين للتشاور مع المبرمجين حول مراجعة الصور الأولية لتلك المواد المبرمجة حتى يتم التصميم النهائي.

ب- أسلوب التدريس المصغر: من الأساليب التدريبية المتقدمة في مجالات استخدام التكنولوجيا التربوية وفن التدريس في التدريب، وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المتدرب بإعداد درس صغير يتضمن بعض المهارات الإدارية والفنية.

جـ- المراسلة: طريقة للتدريب يتحمل فيها المدرب مسئولية تقديم المعرفة والمهارات للمتدرب وهو لا يتلقى تعليماً شفهياً، بل يمكنه التدريب في أي وقت وفق ظروفه الخاصة ويمكن استخدامه في المجالات التي تكون فيها اللغة وسيلة التدريب ويستعان فيها بلغة مكتوبة بدل لغة التخاطب.

- وسائل التدريب عن بعد:

أ- الأقمار الصناعية: من أهم وسائل الاتصال سواء في الاتصال أو الاستقبال عن طريق التلفزيون، فعن طريقها يمكن تلقي الإشارات ونقلها من وإلي أي جزء في العالم، وبذلك تسهل عملية وصول البرامج التدريبية إلي المناطق الجغرافية المتفرقة، هذا إلي جانب الفائدة المتوقعة من استخدامه في نقل المعلومات؛ مما يتيح أسلوب التدريب الجماعي بين المتدربين في المناطق النائية والمتباعدة جغرافيا.

ب- الكمبيوتر التفاعلي: تمثل التكنولوجيا دائماً إغراءاُ شديداً للمتدربين وهذا مرجعه للتطورات المتلاحقة؛ مما أدى بالشركات المختصة بالتدريب إلي السعي لاستخدامه في التدريب، واستخدام الكمبيوتر في التدريب يمكن أن يحقق ميزتين رئيسيتين وهما:

تقليل تكاليف التدريب: يقلل تكاليف التنقلات والمعيشة وزمن التدريب.

زيادة فعالية التدريب: يؤدي التدريب باستخدام أجهزة الكمبيوتر لجعله أكثر كفاءة وفاعلية حيث أنه هنا نمطيا ثابتا لا يتغير ويمكن للمدرب أن يعد برامج تدريب فردية لكل متدرب بطرق مختلفة وفقًا لقدراته والتدريب بواسطته يمكن المتدرب من التدريب علي مهارة معينة ويكررها حتى يكتسبها ويجيدها تمامًا.

واستخدام أجهزة الكمبيوتر تمكن من الاتصال بالعديد من المواقع للحصول علي المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق الإنترنت وتتضح أهم مميزاته والتي تساعد علي تحقيق الأعمال في يسر من خلال:

الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات(الكتب الإلكترونية- الدوريات العلمية- قواعد البيانات- المواقع التعليمية).

التخاطب بالصوت والصورة، فالمؤتمرات المرئية تتم حيث يكون التخاطب حيًا علي الهواء.

ويتمثل نظام الكمبيوتر التفاعلي في استخدام البريد الإلكتروني والذي يساعد علي نقل ملفات بأكملها عبره، وكذلك في إرسال المعلومات للأشخاص

والمؤسسات في الوقت الذي يناسب المتدرب دون التقيد بأوقات محددة أو مواعيد رسمية ويمكنه الاتصال بأي شخص في العالم والتحدث معه في اللحظة نفسها والحصول علي المعلومات المطلوبة بشكل مباشر دون شرط الحضور في الوقت نفسه وذلك عن طريق:

الاتصال غير المباشر عن طريق البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.

الاتصال المباشر عن طريق التخاطب الكتابي.

وبذلك يتمثل هذا النظام في استخدام البريد الإلكتروني وشبكات العمل بواسطة الكمبيوتر، وساعد هذا علي خلق مستوي عال من التفاعل بين مستخدميه، وما يؤكد علي أهمية استخدام الكمبيوتر في التدريب استخدامه في الكثير من الدول وعلي سبيل المثال اليابان حيث تستخدمه في تدريب المعلمين عن طريق الشبكات حيث توجد في اليابان نحو" 20 "شبكة رئيسة علي المستوي القومي يستخدمها أكثر من"300000" فرد، إضافة إلى ذلك عدد من الشبكات القومية فتشير التقارير إلي وجود أكثر من "2000" شبكة محلية يقوم بتشغيلها مجموعات مختلفة من الأفراد؛ لذا يمكن استخدام هذا النظام في التدريب أثناء الخدمة؛ لإمكانة وصول البرامج التدريبية للمتدرب داخل منزله ومكان عمله دون حاجة إلى الانتقال لمكان التدريب.

ما سبق يوضح تعدد أساليب التدريب وهذا يتيح الفرصة أمام القائمين علي التدريب اختيار أنسب الأساليب التدريبية التي تناسب موضوع التدريب وطبيعته؛ لذا يفضل الربط بين البعض من هذه الأساليب لتحقيق الفائدة المرجوة منه.

- معوقات تطبيق إستراتيجيات التدريب:

هناك مجموعة معوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات .

وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية وأهم هذه المعوقات:

عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

عدم وجود دعم كافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

جمود القوانين والتشريعات.

عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

ضعف الإمكانات المالية المتاحة للتدريب.

الفصل الثالث

المدرب والمتدرب

- أولا: المدرب:

شخص لديه قدرات وإمكانات علي تعديل السلوك وتوصيل القناعات والمعارف والمهارات لمجموعة أشخاص (متدربين) من خلال أنشطة مخططة تنفذ في ورش العمل؛ بما يحقق أهداف محددة من قبل مؤسسة ما والتي قد تكون مقصودة، حالية أو مستقبلية لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم المطلوبة والمتوقعة.

شخص مسئول يتمتع بمهارات أساسية (معارف ومهارات وسمات شخصية يستطيع ممارستها بكفاءة واحتراف تجعله متمكن من أداء عمله وإدارة وتنظيم عملية التعلم ، وتؤدي إلي إكساب المشاركين المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة عن بواسطة التفاعل الإيجابي بينه وبين المشاركين من المتدربين، وبينهم وبين أنفسهم.

شخص يستطيع تزويد المتدرب بمهارات وخبرات واتجاهات ومعارف تجعله قادراً على أداء عمل ما مكلف به؛ بهدف زيادة إنتاجيته وإنتاج الجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة؛ لتطوير كفاءة الفرد المتدرب لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها مع تطوير كفاية أدائه.

شخص يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من توصيل الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع

المعرفة مدار البحث وبطريقة مميزة متواصلة تنم عن قدرات وخبرات يتمتع بها.

شخص يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي)من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين) ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

المدرب المبدع:

من يظهر نفسه بطريقة واقعية، يصيب ويخطئ ولا يظهر نفسه في صورة مثالية بعيدة عن الواقع في الحالة الأولى أنتم تعطون للمتدربين أملا في إمكانية التحول من الضعف للقوة ومن الخطأ للصواب وفي الحالة الثانية(المثالية) تجعلون مهمة التحول عليهم عسيرة في تلك الحالة كأنك تقول لهم: أنا(المدرب) مثالي بالفطرة، وليس أمامكم أي أمل في أن تصبحوا مثلي علي هذه الصورة مطلقاً.

- مواصفات المدرب المبدع:

الشغف والرغبة الجامحة للتدريب.

المعرفة والإلمام والإجادة بموضوع التدريب.

المعرفة بالأساليب والمساعدات التدريبية.

القدرة علي تحمل المسئولية، الاتصال والتواصل الفعال مع المتدربين، المرونة، الموضوعية وعدم التحيز، اللباقة واللياقة، القدرة العالية علي إدارة الحوار.

القدرة علي التشجيع والتحفيز وذلك من خلال الاحترام وتشجيع المشاركة الإيجابية.

المرونة في الأداء والقابلية للتعديل والاستفادة من الخبرات السابقة للمتدربين في البرامج التي حضروها أو من حياتهم العملية والعلمية.

مهارة إدارة الوقت بفاعلية.

القدرة على فهم السلوك الإنساني وتعبيراته حتي لا يفهم خطا.

التمتع ببعض المهارات الخاصة، يجب أن يكون المدرب قادراً على تطوير مهارة الابتكار فضلاً عن ضرورة تمتعه بمهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على كسر الجليد بسرعة وتمتعه ببعض المرح والفكاهة.

التسلح بقناعات تبث مشاعر وأحاسيس داعمة مثل الثقة بالنفس وسرعة البديهة واحترام الذات والتفكير الايجابي والاتصال الفعال.

القدرة علي تقديم الدعم للمتدربين.

الحضور والشخصية القوية مع قدرة فائقة على استخدام جسمه وصوته للتواصل مع المتدربين.

القدرة علي استخدام لغة الجسد ومهاراتها وصوته بكفاءة لتسهيل التواصل مع المشاركين.

- صفات المدرب المبدع:

الصبر والمثابرة.

الذكاء الوجداني.

التوازن الانفعالي.

المسئولية.

الثقة بالنفس.

سرعة البديهة.

الانفتاح الفكري.

البشاشة.

احترام الذات والآخرين من المشاركين (المتدربين).

التعاون مع الآخرين من المشاركين (المتدربين).

الحيادية.

الموضوعية.

حسن المظهر.

اللياقة البدنية.

الحماس والثقة.

المرونة.

البساطة والتلقائية.

- شروط يجب توافرها في المدرب المبدع:

المهارة الفنية: وتعني إدارة الحوار والتفاعل وإكساب المعارف والمهارات المطلوبة والمتوقعة.

المهارة الإنسانية: وتتضمن طرق وأساليب التعامل والتفاعل مع المتدربين، ومشاركتهم في الأفراح والأحزان.

مهارة إدارية: القدرة علي التعامل مع المتدربين وإدارة قاعة التدريب والتعامل مع الجهة المانحة والمشرفة علي التدريب وتنفيذ البرنامج التدريبي.

التمكن من المادة: وتعني إعداده الجيد للمادة العلمية وتضمينها المعارف والمهارات والتدرب عليها قبل التدريب حتى يكون متمكنا منها ولديه القدرة علي توصيلها بسهولة.

كسب الثقة من الحضور: وذلك من خلال الظهور بالبساطة والابتسامة والتعامل دون تكبر واستعلاء.

العلاقات الجيدة مع الحضور: العلاقات الجيدة بالمتدربين.

سرعة البديهة والملاحظة: من خلال توزيع نظراته علي كل المتدربينفي القاعة ولا يهمل احد منهم، ويشعر الجميع انه يراهم جميعا ولا يميز بين احد منهم.

خلق روح المرح والارتياح: وذلك من خلال اقتناص الفرص التي تؤدي إلي الفكاهة ويستخدم أيضا الفيديو وقصص قصيرة مضحكة ومواقف طريفة من التي تعرض لها.

التحدث بلغة المجموعة: فلا يستخدم كلمة أنا بل كلمة نحن.

استغلال المواقف التي يواجهها أثناء التدريب ويربط بينها وبين البرنامج التدريبي فقد يتمكن من خلق مهارات وخبرات جديدة يمكن أن تفيد المتدربين.

حسن الاستماع: يستمع للمتدربين بتركيز ويشعرهم بذلك، ويعطيهم الفرص للتعبير عن وجهة نظرهم وأرائهم، ويرد عليهم بما يفيد دون مقاطعة.

تذكر أسماء وأشكال الحضور: ويمكن ذلك بكتابة الأسماء علي بادجات(ID) تعلق علي المتدربين، ويقرأ كشف أسماء المتدربين جيدا ويتعرف عليهم قبل البدء في البرنامج ويعرفهم بنفسه.

الثبات والثقة بالنفس: فلا يهتز من المواقف التي قد يتعرض لها في القاعة، ويعمل علي تنمية إدارة الحوار وتحويله للمتدربين الآخرين وخاصة عندما يواجه أسئلة قد لا يعرف إجابتها.

معالجة المواقف الصعبة: مثل المشكلات بين المتدربين أو ضعف القدرة علي إدارة الحوار بينه وبينهم.

فتح باب النقاش والقدرة على توجيه الأسئلة: وذلك من خلال معرفته بطرق وأساليب صياغة وبناء الأسئلة وأدواتها.

استخدام معينات التدريب: يجب أن يتوافر لديه القدرة علي استخدام الأجهزة والوسائل ويجيد التعامل معها عند حدوث أية أعطال متوقعة أو غير متوقعة.

استخدام الألفاظ السهلة: فلا يستخدم اللغة العربية الجافة الغير مفهومة أو يستخدم المصطلحات الصعبة بلغة غير مفهومة للمتدربين حتى يسهل الاتصال بينه وبين المتدربين.

- السمات الشخصية للمدرب المبدع:

الإنصات الجيد للمتدربين أثناء الحوار والمناقشة.

توصيل المعلومات والمهارات بصورة واضحة مع إعطاء أمثلة واضحة وبسيطة قابلة للتطبيق.

الاتصال الغير اللفظي الفعال: فيستخدم مهارات لغة الجسد.

الاتصال اللفظي الفعال: فيستخدم ألفاظ بسيطة مناسبة للعمر والمستوي الثقافي والاجتماعي للمتدرب.

المشاركة والتفاعل: مع المتدربين ووزن الأمور والميل للجماعة لا الفرد ويكون انفعاله متوازن لا يغضب بسهولة ويحافظ علي ابتسامته باستمرار وخاصة داخل قاعة التدريب.

التمكن: من المادة العلمية وذلك من خلال إعداده الجيد للمادة العلمية وتضمينها المعارف والمهارات والتدرب عليها قبل التدريب حتى يكون متمكنا منها ولديه القدرة علي توصيلها بسهولة.

البساطة: في الأداء فخير الأمور الوسط؛ لذا ينبغي أن يستخدم كلمات بسيطة معبرة مناسبة للمتدربين.

المرونة: في الأداء والتعامل والتفاعل مع المتدربين وقبول الأعذار.

رحابة الصدر وتقبل آراء الآخرين والنقد البناء.

الذوق الرفيع: فيستخدم كلمات بسيطة تعبر عن الشكر والامتنان مثل أحسنت أو شكرا أو رأي جميل ومفيد.

الثقة في النفس: وذلك من خلال التمكن والممارسة والاطلاع والإعداد الجيد واختبار وتجريب الأجهزة والتأكد من الإضاءة وفيش وتوصيلات الكهرباء وسلامة الأجهزة.

تقمص الأدوار: فيعيش الشخصية التي يقوم بها ويدرب عليها.

الواقعية: فيكون واقعيا لا يستخدم أو يظهر بصورة مثالية بعيدة عن الواقع ولا تقبل التطبيق.

الإبداع والابتكار: فيستطيع استخدام الواقع والإمكانات المتاحة والمواقف ويستطيع توظيفها.

التلقائية: فيتكلم ببساطة ويكون نفسه ولا يقلد احد من المدربين ولا يتصنع الكلام واللغة.

- أنماط المدربين:

المسيطر المبهر: يتمتع بقدرة عالية على خلق التفاعل بينه وبين المتدربين منذ اللحظات الأولى للتدريب ويجيد استخدام الأساليب والحركة المناسبة في مكان التدريب، يستخدم صوته بكفاءة عالية تشد الانتباه له، بسيط وتلقائي يحسن استخدام لغة غير لفظية (لغة الجسد) يشعر المتدرب بالاعتماد عليه، متفائل ومبتسم.

المفكر: ذو شخصية عبقرية وصاحب فكر واضح وصوته هادى، متزن ولا يتحرك كثيراً في قاعة التدريب، يجيد مهارة الإنصات، يحترم الاختلاف في وجهات النظر (الرأي والرأي الأخر)، ملتزم، ولكنه لا يميل إلى استخدام أساليب ومساعدات التدريب، ويميل دائماً إلى فلسفة الأمور والخروج منها بأفكار مجردة غير واقعية.

المهرج: سطحي يعتمد على ذكائه الاجتماعي لإيهام المتدربين بأنه ذو قدرة ومهارة علمية يتمتع بخفة الظل والمرح يقضى المتدربون (المشاركون) معه وقت لطيف دون فائدة، لا يسعى للتطوير ولا يهتم بأساس العمل، يحب الشهرة ويستمع إلى نفسه ولا يعطي الفرصة للمتدربين.

الحاكم: أكاديمي يؤمن بنظريات تعليم الصغار وإصدار التعليمات وعدم المشاركة، هدفه تنفيذ البرنامج التدريبي بكل دقة، يرفض الحوار والنقاش المفتوح وقد يفقد صبره، يبين للمتدربين عجزهم ومدى تفوقه عليهم، لا يجيد استخدام أساليب التدريب، ويميل إلى استخدام إستراتيجية المحاضرة وهو جالس.

الآلي: يجيد عدة استراتيجيات تدريب بإتقان شديد، ولا يجيد سواها ولا يطور نفسه، مداخله للتدريب ثابتة لا تتغير، وهو فاقد للحماس، متكرر، نمطي، روتيني، مبرمج (لا يقبل تعديل أو تطوير).

المكوكي: كثير الحركة، مشتت لانتباه الآخرين، غير منظم، يعبث بكل شيء حوله، يفقد التواصل مع المجموعة، استعراضي في حركاته وتعبيراته، متكلف، يبذل جهدا وطاقة ويرهق بسرعة ويشعر بالمتعة عندما يخرج من القاعة بادياً عليه الإرهاق والتعب.

الجليدي: مسيطر على مشاعره ومرتب ودقيق، جامد الابتسامة والحركة والتعبيرات، ذو حركة عصبية وعمله يفتقر إلى الروح والحيوية يبذل جهداً غير عادى في إعداد المواد التدريبية لا يبتعد أبدا عن أوراقه وأدواته التدريبية لكونها مرشده الدائم (يسير علي الخطوات التي رسمها لنفسه وحددها قبل العمل).

الملتزم: مدرب يقرأ المادة التدريبية ويشارك المتدربين بقراءتها، لا يحب الوقوف والابتعاد عن منصة التدريب ولا يستخدم أي أدوات، عرضه التدريبي يشبه الدروس الخصوصية لا يكترث بآراء المتدربين فهو متقوقع داخل فكره ونفسه فقط.

الحر: دائماً يخرج عن مسار البرنامج التدريبي لقضايا فرعية، يسعى لجذب انتباه المتدربين لموضوعات يجيدها بعيداً عن موضوعات التدريب، يستهدف الإبهار وليس الإفادة والداعمة للمتدربين لا يرى ما يطرحه الآخرون، متمركزاً في ذاته فقط.

المحبط: يطرح نماذج تثير إحباط المتدربين، مهاجم لكل شيء، غير مسئول، عدمي، يميل إلى الثورة الإدارية، فهو يهاجم الرؤساء والنظام في المؤسسة ويركز علي السلبيات أكثر من الايجابيات.

المشتت: مدرب قوى البداية، ثم يدخل في فروع لا حصر لها ومنها لفروع أخرى تاركاً الموضوعات الرئيسة، غير قادر على التركيز، كثير التسويف والتأجيل ولا يستخدم المعينات التدريبية إلا قليلاً.

- أنواع وجوه المدربين:

وجه عبوس: يقول للمتدربين لا أحبكم ويتعامل معهم بتكبر وتعالي فهو الوحيد الذي يجيد والمتدربين لا يجيدون ولا يعرفون شئ.

وجه حيادي: يقول للمتدربين أنا لا أهتم بكم ولا يظهر الاهتمام بأي شئ ويميل إلي فرض السيطرة علي المتدربين بصفة مستمرة.

وجه منبسط: يقول للمتدربين أحبكم وسعيد أني بينكم، فهو مبتسم بصفة دائمة ومتفاعل معهم ويشاركهم في الرأي والأنشطة والحوار.

- متطلبات نجاح المدرب المبدع:

العلم بالمادة: المحتوي التدريبي وإجادته وربطه بالواقع من خلال الأمثلة، مع القدرة على تجزئتها وعرضها بحسب الوقت المحدد لها.

إعداد المذكرة: (دليل المتدرب) وكراسة الأنشطة.

تحديد الحصيلة النهائية: للمدرب – للمتدرب (الفائدة التي تعود علي المدرب والمتدرب من التدريب) وتحقيق الأهداف المتوقعة والمرجوة منه.

- مفاتيح نجاح المدرب:

التحضير: (تحضير المحتوى التدريبي- الاستعداد الجيد للبرنامج- تحليل الحضور ومعرفة مستوياتهم العلمية وأعمارهم والنوع والخبرات السابقة).

التخطيط: الملخص والمخطط العام-مكان التدريب(القاعة)-مقاطعات متوقعة وإجابتها - وسائل الإيضاح.

التدرّب: على الإلقاء-تقييم المادة العلمية والمهارات المكتسبة والعمل علي تطويرها باستمرار-التوقيت والمدة.

- كيف يخطط المدرب المبدع:

خطط للتقديم والعرض ونظم عملياته فحدد: (موضوع المحاضرة ومكانها- أهدافها- من هو جمهورك؟- القاعة والترتيب المطلوب- الأجهزة السمعية والمرئية- مضمون المحاضرة- متطلبات البحث من تقارير ودراسات- فقرة الأسئلة والأجوبة).

حلل جمهور المتدربين: من حيث (العمر- المستوي الثقافي والعلمي- الخبرات – المهن – الميول – الجنسية-الجنس، الخ...).

ولد أكبر قدر ممكن من الأفكار الرئيسة والفرعية(العصف الذهني).

وضع اللمسات الأخيرة، مع تحديد المساعدات والمعينات البصرية.

حدد جملة البدء والختام في التقديم والعرض(ضع الشكل العام للمقدمة وحدد الخاتمة والنتائج).

وأخيراً...

لا تعطي ظهرك كثيراً للمتدربين.

حدد أهداف البرنامج التدريبي بدقة، وأعد المحتوى الملائم لتحقيقها.

أعرف جمهورك من المتدربين.

تحدث بما يثير انتباههم وحب استطلاعهم:جملة جذابة، قصة طريفة- إحصائية مذهلة-حركة غير عادية.

أربط بين الأفكار وبين الواقع الحالي والمستقبلي قدر الإمكان.

أختر أمثلة واقعية قريبة من بيئة المتدربين.

لا تنتقل إلي الفكرة التالية قبل التأكد من فهم الفكرة التي تسبقها مع إجادة كافة المهارات المرتبطة بها، وتحدث بصوت أعلى من المعتاد واجعله متناسباً مع الموضوع والمحتوى الذي يتم عرضه واستخدم طبقات صوتية متعددة.

- أفكار مفيدة للمدرب:

مصافحة المتدربين عند دخولهم قاعة التدريب.

إذا احتد النقاش فكن في جانب المجموعة.

اطلب مقترحات المجموعة عندما تجيب على أسئلة صعبة قد لا تعرف إجابتها أو تكون متشكك فيها.

استخدم إيماءة الرأس عندما تستمع إلى مقترحات أحد المتدربين.

تحرك في القاعة قدر الإمكان لتكون قريباً من المتدربين فلا تقف بجانب السبورة أو شاشة العرض أو في مكان واحد.

سيطر على المجموعة بعناية لتوجيه طاقاتهم والاستفادة منها.

دعهم يأخذون فترة راحة عندما تشعر بتعبهم.

استخدم أسماء المتدربين باستمرار، ودون رفع التكليف.

وضح احترامك لذكاء أفراد المجموعة ولا تشعرهم بالتكبر والتعالي.

حدد من البداية أسلوب النقاش والموضوعات ذلك من خلال قواعد العمل التي تحدد قواعد السير في البرنامج بين المدرب والمتدربين.

- المفاتيح الخمسة لجذب المتدربين:

الافتتاح بتأثير قوي، فيجب أن تجذب المحاضرة انتباههم عبر(سؤال ملهم- عرض صورة- مثال أو عبرة- قول مأثور- قصة قصيرة جدا- لا يجب البدء بكلمة اعتذار وأسف- لا تبدأ بقصة لا تمت بصلة للموضوع- لا يجب البدء بقصة طويلة).

كرر بنظام محدد عند شعورك بعدم استيعاب المتدربين (المشاركين) واعرض بطريقة جديدة

التركيز علي النقاط الرئيسة والعناصر الأساسية.

شارك الجميع بفاعلية، ولا تترك أحدهم دون مشاركة وتفاعل.

الخاتمة بتأثير قوي تحتوي على:(تلخيص لما تم ذكره وعرضه من معارف ومهارات- عبرة يستفاد منها- الحث على القيام بعمل ما- قصة أو حكمة).

- كيف تعطي انطباعا إيجابيا؟

كن مبتسماً ومتحمساً وايجابياً ومتفاعلا مع المتدربين.

كن واثقا من نفسك أثناء أداء العمل والشرح والحديث مع المتدربين.

التزم بالمواعيد المحددة لبدء البرنامج والراحة ونهاية البرنامج.

- أفعل ولا تفعل على السبورة:

اكتب أحرف كبيرة وواضحة واستخدم ألوان غامقة(أسود- أزرق).

استخدم ألوان مميزة لتلفت الانتباه (احمر- اصفر – اخضر).

ثبت بعض الأفكار المهمة على الجدار(قواعد العمل- عناصر الموضوع- مواعيد الحضور والراحة والانصراف).

استخدم الرسوم البيانية، وأضف الصور قدر الإمكان، وذلك لجذب المتدربين ودلالة علي العمل.

- الفكاهة:

استخدم قصصاً مضحكة توضح نقطة تعليمية تقوم بتغطيتها واطرح فكاهة من تجاربك الشخصية ولا تطرح أي فكاهة تمس بها أحد المتدربين ولا تطرح أي فكاهة تدل على العنصرية أو تمس بها جنس معين ولا تقص نكات لا تجيدها أو سخيفة.

شجع المتدربين على طرح أجمل نكتة سمعوها.

لا تكثر من النكات والمزح أثناء سير البرنامج التدريبي.

اطلب من المتدربين طرح مواقف لطيفة تعرضوا لها.

- تمارين الاسترخاء:

تساعد تمارين الاسترخاء الناس علي التخلص من الحذر ويصبحون أكثر تقبلا لعملية التعلم وهذه بعض الأفكار التي يمكن تطبيقها بطريقة صحيحة فليست كل تمارين الاسترخاء مجدية فبعضها يمكن أن يفجر الموقف ويلقي بظلاله عليما تبقي من يومك التدريبي ولتجنب التمرين الذي يزيد من التوتر وعدم الفهم راعي ما يلي:

لا تفعل أي شئ يسبب لك إزعاجاً أو ضيقاً إذا كنت مشاركاً.

اضبط مدة التمرين لتتوافق مع مدة المحاضرة . التمرين المطول يناسب ورشة عمل تمتد إلي ما بين يومين إلي خمسة أيام، بينما يكون التمرين القصير (من دقيقتين إلي خمس) مناسباً لدورة تستمر يوماً واحداً أو أقل.

اعرف المتدربين فليس كل الكبار مستعدين لعمل شئ به بعض السخف في بداية البرنامج التدريبي عموما كلما كان الناس في وظيفة عالية كلما قلت رغبتهم في عمل شيء يمكن أن يضعهم في موقف يجعلهم يبدون بلهاء.

ما يلبسه الناس يعطيك فكرة عن مدى قابليتهم ليشاركوا في أنشطة مشوبة بالمخاطر في بداية البرنامج التدريبي. قانون اللعبة يتطلب أن تلعبها بتحفظ أكثر مع ناس يلبسون بذلة عمل رسمية وتوقع الناس بملابس غير رسمية أن يتقبلوا التمارين.

بعض الناس الذين يعرفون بعضهم البعض قد يجدون التمارين عديمة الفائدة أما الناس من مؤسسات مختلفة وقد يستفيدون من التعرف علي بعضهم البعض ويتركون التمارين.

تتطلب برامج التدريب المحلية تمارين أقل مخاطرة من برامج التدريب التي تقام في منتجع أو مكان خارجي.

التدريب الذي يتناول مواضيع مرنة مثل الصراع والاتصال قد تفيده هذه التمارين من التدريب الذي يركز علي تعلم برامج حاسب آلي.

- سلبيات المدرب:

المبالغة والحماس غير الصادق.

القصص الشخصية الكثيرة التي لا تمت بصلة بالموضوع.

سوء الإعداد، وتأخير البداية لانتظار وصول المتدربين.

عدم القدرة على السيطرة على المتدربين الذين يحتكرون الحديث.

الثبات في مكان واحد، والقراءة من الشاشة بدلاً من الشرح المباشر

التحدث إلى المجموعة بتعال وتكبر.

استخدام العاب طفولية.

عدم إنهاء البرنامج التدريبي في الوقت المناسب.

- من أسباب فشل المدرب:

الخوف والارتباك، نتيجة عدم تسلسل وترتيب الأفكار.

عدم السماح بالأسئلة.

طول مدة العرض، وعدم اختيار الوقت المناسب.

عدم إلمام المدرب بالموضوع، عدم أهمية موضوع العرض ووضوح الهدف منه.

عدم التركيز على القرار المراد اتخاذه.

عدم التحضير المسبق والإلمام بتقنيات العروض.

كثرة التشويش.

عدم اختيار الحضور بعناية.

- **تصوّر عام لخط سير المدرب:**

كسر الحاجز النفسي (أساليبه، شروطه).

النظر ومستوي الرؤية بين المدرب والمتدربين.

الحركة (لغة الجسد Body Language).

الوقفات والحركة داخل القاعة.

الأسئلة الموجهة من المدرب للمتدرب والعكس.

السيطرة على المشاكسين من المتدربين.

- **أنت رأسي:**

ا ------- أخرج الحروف بمخارجها الصحيحة (لا تأكل الكلمات أو الحروف) يكون سليم النطق.

ن ------ نوّع في نبرة وسرعة الصوت والحماس(مستوي الصوت متدرج حسب الوقف).

ت ------ تأكّد من لفظ الكلمات بشكل صحيح (راجع الكلمات الصعبة قبل العرض).

ر ------ ركّز على الكلمات المهمّة والقوية.

أ ------- أعد العبارات الهامة بشكل مغاير (في سرعة ونبرة الصوت).

س ----- سرعة الصوت اجعله متنوعاً، في الفكاهة سريعاً، في الأمور الحزينة والهامة جداً اجعله بطيئاً وهكذا..........

ي ----- يلزم أن توضّح صوتك وأن تجعله أعلى من المعتاد.

- كفايات المدرب المبدع:

يعرف الدور الأساسي للمدرب.

يعرف الأسس المادية لعملية الاتصال.

خبير في الاتصال، ويستخدم أساليب اتصال ناجحة.

يوازن بين اللغة اللفظية وغير اللفظية.

يفهم اللغة غير اللفظية(لغة الجسد).

يعرف خصائص المتدربين الثقافية.

ينوع مصادر معلوماته.

يفهم دوافع المتدربين.

يستمع إلى المتدربين.

ينظم الوقت، يستثمر الوقت دون إطالة أو بطء.

يعرض الأسس النظرية للموضوع.

يدير المناقشات بعد الأنشطة.

يحدد أهداف التدريب.

يحلل البرنامج التدريبي.

يحدد احتياجات المتدربين.

ينظم الفرق في مجموعات عمل.

يوزع مهام العمل على المتدربين.

يوزع العمل بين المتدربين.

يخطط لإشراك كل المتدربين.

ينظم الجلسة بحيث يضمن مشاركة كل المتدربين.

يسأل أسئلة متعمقة.

يدير الاجتماعات بنجاح.

يبني على خبرات المتدربين.

يمتنع عن إصدار أحكام تقويمية.

يقدم رأيه دون أن يفرضه على الآخرين.

لا يمارس سلطة رسمية أو فنية.

يختار أساليب تدريب ملائمة.

يستمع جيداً ويلاحظ جيداً.

لا يقدم نفسه كشخص محوري مهم.

يتجنب تسويق أفكاره وآرائه، ويعمل مع المتدربين لا من أجلهم.

يتحكم بانفعالاته ومشاعره، ويحاور ويفاوض، لا يحتكر الحديث.

لا يضع المتدربين في مواقف دفاعية.

يشارك في التدريب ويمارس دور المدرب والمتدرب.

يستثمر خبرات المتدربين، ويتعامل معهم كأفراد لا كأنماط.

يمارس عملية الحوار والمفاوضات.

يثق بقدرات الآخرين، ويهتم بجميع المتدربين.

يؤمن بحل النزاعات دون استخدام العنف.

يحافظ على خصوصيات المتدربين ومسائلهم الشخصية.

يتقبل مشاعر المتدربين، ويتقبلهم كما هم.

متحمس للعمل.

يستخدم أساليب تقويم مختلفة.

يقدم تغذية راجعة.

- بعض مهارات المدرب المبدع:

كن أنت ... كن مدرباً متميزاً ومبدعاً...

تحدّث على سجيّتك وبدون تكلّف، واحذر أن تقلّد غيرك سواء في صوته أو نبرته أو هندامه (اخلق تميزّ خاص بك).

كن طبيعياً في حركاتك، بدون حركة سريعة جداً أو بطيئة جداً.

احذر التقعّر أو التكلّف في الكلام (الفصحى المبالغ فيها).

أهتم بتوزيع المسئوليات فيمكن تمييز المدرب وامتداد آفاق نجاحه في قدرته على إشراك أكبر عدد ممكن من المتدربين في الأنشطة التي تخص البرنامج التدريبي

وتذكروا أن أي تدريب يخلو من المتعة فهو فاشل مقدما.

تذكر باستمرار يا مدرب المستقبل إذا أهملت متدربا ولم تعطه ما يستحقه من الاهتمام فغالبا تكون فقدته.

لا تهمل استخدام التعارف فهو يقود المتدربين لاكتشاف جوهرهم الإنساني ويتيح لهم فرصة التعاطف مع غيرهم من الزملاء.. فحين يبدأ المتدربون بتعريف أنفسهم حاول أن تلفت انتباههم إلى التعريف من خلال دوائر تحدد الأولوية، فيهتموا بأصواتهم بحيث يكون الصوت مرتفعاً نوعاً ما أن تكون الكلمات واضحة، مفصلة..ببساطة: وضح لكل منهم أن صوتك هو شخصيتك.

تذكر أهمية التعامل مع المعلومات وفق أولويتها من حيث الأهمية، ومهارة الإلقاء التي تزيد مخزون الثقة بالنفس.

قد تبدو إجابات المتدربين في البرنامج التدريبي مختلفة بما قد يوحي بأن بعضها خاطئ، ففي الورش كل وجهة نظر تعتبر إجابة صحيحة حيث وجهات النظر المعبرة عن الرأي الشخصي تعتبر جوانب مختلفة لموضوع واحد أحد أسرار إبداعكم كمدربين قدرتكم على التعامل مع الإجابات بطريقة تدفعهم باستمرار إلى الأمام لا تستخدموا "إجابتك خاطئة" فهذا التعبير حتى إذا كانت إجابة المتدرب خاطئة بإمكانكم استخدام أسلوب أكثر تلطفا..أتفق معك أن التدريب يعطينا زيادة الثقة، التزود بالمعلومات، زيادة الكفاءة، تحسين الاتصال بين الأفراد والجماعات.

معظم مشاكلنا في حياتنا اليومية تنشأ عن فشل الاتصال بيننا وبين الآخرين، وأحيانا فشله بيننا وبين أنفسنا) كثيرا ما نقول بيننا وبين أنفسنا: أنا مش

فاهم نفسي أو مش عارف أنا عاوز إيه؛ لنتذكر أن الاتصال رسالة يطلقها المرسل لتصل إلى المستقبل، تأكدوا من عدم وجود مشاكل لديكم في الرسائل أو في طريقة الإرسال، فالمدرب أول من يلتزم وآخر من يعتذر عن مسئولياته، تذكروا أن المدرب الماهر هو من يتغلب على نقاط ضعف التدريب ويحافظ على المتدربين بالتواصل، يمكنكم التوفير في كل شيء والتغلب على كل المتاعب لكن سيكون عليكم تعويض النقص في المواد من خلال أفكار مبدعة إضافية وجهد إضافي.

ابتسم عند مواجهتك للمتدربين فالابتسامة تعطيك ثقة بنفسك وتخفي ارتباكك فكلما وجدت نفسك في موقف صعب فأعد الكرة للمتدربين، وهذا سر من أسرار التدريب، قد تجد نفسك في مواجهة موقف صعب يحتاج للتفكير، كل ما عليك فعله هو الابتسامة وأن تطلب من المتدربين أن يعطوك رأيهم.

انتبه يا مدرب المستقبل إلى أهمية اللحظات والدقائق الأولى لك أمام المتدربين فإذا كانت طلتك عليهم طلة ناجحة أمكن لك المتابعة في الأيام التالية دون مشاكل ولتذكر المقولة "الانطباع الأول يدوم" فلنحاول أن يكون الانطباع الأول المكون عنا انطباعا ناجحا وإيجابيا، ضعوا أنفسكم مكان من أمامكم وعاملوا المتدربين كما تحبوا أن يعاملكم الآخرون.

في كل يوم يتسرب فيه متدرب يكون لديك يوم سيئ آخر، وهذا الأمر يحتاج أن تراعيه، المدرب طبيب نفسه أو هذا ما ينبغي أن يكون.

لا تغفل لحظة عن التدريب أو المتدربين، فالمدرب الناجح يُعيد حساباته باستمرار لابد أن يكون لديك قدرة فائقة على تفسير لغة الجسد، ملاحظة

الملابس لها أثر على حالة المدرب النفسية وثقته بنفسه من خلالها يمكن قراءة كثير من سمات شخصية مرتديها.

ما يجمع المدرب بالمتدربين أساس إنساني عميق يمُكنه من اكتساب القدرة على التأثير في المتدربين، فيفهم أنه إن لم يكن مقبولا من المتدربين فلن يجعلوه قدوتهم، وبالتالي لن يتعلموا منه، لكن هذا الأمر ليس صحيحاً على الإطلاق.

هناك علاقة إنسانية يجب أن تجمع بين المدرب والمتدربين، لكن في النهاية يجب المحافظة على مسافة ما تفصل بينهما (ليس المقصود بالمسافة المعنى القريب لها، بل يقصد بها طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب، فالمسافة المادية التي تفصل بينهما هي طريقة التعامل، رفع الكلفة، المزاج الشخصي.. الخ.)، فالمدرب يجب أن يحافظ على مسافة معقولة (بالمعنى الواسع لكلمة مسافة) من الجنس الآخر المتدربات والمدربة الناجحة (إذا تعلق الأمر بمتدربين ذكور).

في حالة العلاقة بين مدرب مع متدربين يفضل أن تكون المسافة ضيقة بمعنى أن يكون هناك رفق، تعاطف، استماع من قبل المدرب، أو المتدربين من نفس الجنس من المهم أن يخبر المدرب المتدربين باللحظة التي يخرج فيها خارج السياق وباللحظة التي يعود فيها إلى الموضوع الأصلي لكي لا يتم الخلط بينهما بين الموضوع الأصلي وموضوع خارج السياق وتذكروا باستمرار بأننا جميعا نحب أن يمتدحنا الآخرون، تذكروا هذا جيدا لدى تعاملكم مع المتدربين؛ لذا أثنوا عليهم باستمرار بأفضل ما لديهم من صفات.

احذر : الهدوء الخادع حين تنظر في وجوه المتدربين، الأماكن الهادئة، المتدربين الذين لا يدلون بآرائهم، أن تتركهم لأفكارهم وهواجسهم التي تصور لهم أنك تهتم بأشخاص دون الآخرين.

احذر: الانجذاب لبعض المتدربين وإهمال البعض الآخر فحين يفاجئك بعض المتدربين بحقيقة اهتمامك ببعض المتدربين دون الآخرين يكون الأمر محتاجا لإعادة نظر فكيف تتصرف حيال هذه الاتهامات لك بالتحيز؟ فهناك خياران:

الأول: أن تراوغ وتجادل وحينها ستخسر خسارة كلية.

الثاني: أن تجد سببا موضوعيا وعلميا يقنع المتدربين (مثل حكاية اختلاف نسب حضور كل من الجنسين) أو الاعتراف بأن الملاحظة الموجهة إليك صحيحة، قد تجد عذراً مخففاً مثل أن نشاط البعض يدفعك إلى مزيد من الاهتمام بالنشطاء، لكن في النهاية لا يصح إلا الصحيح فالمطلوب أن تولي اهتماماً شبه متساوٍي بالجميع.

احذر : تكوين انطباعات خاطئة تجاه نشاط المتدربين قد تنظر لهم فتعجبك حرارة البعض وتفاعلهم معك وفي المقابل تحكم بأحكام مخالفة على أولئك الذين يجلسون هادئين دون تفاعل وهذا هو عين الخطأ في تكوين انطباعاتك حول المتدربين.

كثيرا ما يتجلى تفاعل البعض مع المحاضرة بمظاهر هدوء تنبئ عن إنصات وتفهم وتفكر حتى أن لغة أجسادهم تسكن وعيونهم لا تطرف؛ مما يدفعك للاعتقاد بأنك في واد وهم في واد أخر، فاطلب من المتدربين لغة جسد إيجابية؛ مما يشجعك على الاستمرار، لما تجده من تفاعل من قبل المتدربين وإذا لم يحدث

التفاعل المنشود تبدأ عزيمتك بالتسرب فيما يعرف بمصطلح "إطفاء المدرب" نعم ينطفئ بعد فترة قصيرة لاعتقادك بعدم تفاعلهم معك.

ينبغي أن يسترعي المدرب انتباه المتدربين إلى أن لغة أجسادهم سلبية ولا تنبئ عن تفاعلهم مع الموضوع، بحيث يصبحوا أكثر تفاعل من خلال ابتسامة خفيفة، هز الرأس، اعتدال القامة، الميل بالصدر للأمام، عدم إسناد الرأس بقبضة اليد..الخ، مع مراعاة أن يأتي لفت الانتباه على شكل ملاحظة تستدر ابتساماتهم بل أضحكهم واجعلهم يبتسمون دون أن تحرجهم.

حاول نقل البصر بانتظام بين كل المتدربين وفي كل الجهات مع الحذر من نسيان الجانب الأيسر، فالمدرب الناجح هو من يظهر نفسه بطريقة واقعية يصيب ويخطئ ولا يظهر نفسه في صورة مثالية بعيدة عن الواقع.

ففي الحالة الأولى أنت تعطي المتدربين أملا في إمكانية التحول من الضعف للقوة ومن الخطأ للصواب وفي الحالة الثانية(المثالية)تجعل مهمة التحول عليهم عسيرة، فهنا كأنك تقول لهم: أنا(المدرب)مثالي بالفطرة ليس أمامكم أمل في أن تصبحوا مثلي.

حين تقوم بعمل عرض بووربوينت فإن أهم ما يجب أن يتوفر فيه هو قلة عدد الكلمات (يفضل عرض كل معلومة فيما لا يزيد على سطر) مع استخدام خط كبير يُساعد على الرؤية الجيدة.

أظهر نقاط قوتك وأخفي نقاط ضعفك بقدر ما تستطيع، فالتدريب هو فن استخدام نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف لتتعلم من أخطائك ولتجعلها معك لا ضدك، فالأهم من عدم الوقوع في الخطأ أن تمتلك خطة وطريقة جيدة للخروج

من الخطأ، فإذا وقعت فيه تذكر بأنك ستقع، في الخطأ فالمهم أن يكون لديك استراتيجيات مرنة وسرعة بديهة لتدارك الخطأ والخروج منه، وأشد ما يحتاجه المدرب من أدوات التدريب هو لغة عربية سليمة محكمة غير فضفاضة، قادرة على أن توصل أفكارك لذهن المتدرب بدون تشويه المعنى، ولتقويم أفضل تذكر باستمرار ما قلناه سابقا لا تستخدم كلمة إجابتك خاطئة حتى لو كانت إجابة البعض خاطئة فيمكن أن توصل له نفس المعنى دون إحراج، فمجرد عدم التعليق على الإجابة أو قول (حسناً.. لنرَ إجابات أخرى) يعطي نفس المعنى.

رحل الأسئلة وأحلها للعرض القادم فمن الممكن أن تطلب من المتدرب صاحب السؤال الذي أتى في غير سياقه أن يذكرك بالسؤال حين يتم شرح موضوع معين(تحدده كموضوع لغة الجسد مثلا) وفي هذا الأسلوب فائدة للجميع، فهو فائدة من ناحية تفعيل المتدربين وجعلهم أكثر مسئولية في التدريب وفائدة لك لأنه يساعدك على عدم النسيان، فالتدريب فن إبراز نقاط القوة، وإخفاء نقاط الضعف والتي تكون غير ظاهرة عادة وليس هناك ما يجبرك بالتصريح عن أِشياء تكون نتيجتها خفض رصيدك في بنك المتدربين لو استطعت تجاوز العقبات التدريبية دون لفت أنظارهم فهذا أفضل.

الوضع الأفضل للجلوس هو الشكل نصف البيضاوي، فلا تسمح مطلقا بوضع الكراسي صفاً خلف آخر كما في الصفوف المدرسية (يمكن أن يسمح بهذا الوضع في حالة المحاضرة التي تتميز عادة بفعالية دور المدرب وخمولدور المتدرب وبشكل عام لا تسمح لأحد المتدربين بالانزواء أو الاختباء خلف متدرب آخر، الوضع الصحيح للتدريب هو أن يرى المتدرب كل زملائه علاوة على

المدرب وأن يرى المدرب بدوره جميع المتدربين، فخلال التدريب اجتهد أن يكون لديك صف واحد من المتدربين ولا تسمح بوجود صفين- إلا في الأحوال الاستثنائية فوجود صف ثان يترجم في لاوعي المتدرب (متدرب أقل أهمية) يجب عدم السماح بهذا في التدريب فجميع المتدربين سواء.

- المدرب المبدع أثناء التدريب:

اذهب لمكان التدريب مبكراً للتأكد من ترتيب القاعة وعمل الوسائل المساعدة وتجهيز الكمبيوتر ولكي تكون هادئا عند بدء التدريب، تأكد من أنك قد نِلت قسطاً من الراحة في اليوم السابق للتدريب، ارتد ملابس لائقة بمكان ووقت التدريب وثقافة المتدربين، فالملابس اللائقة تختلف حسب الموقف فقد تكون زى العمل في حالة التدريب الداخلي وقد تكون ملابس نصف رسمية وقد تكون ملابس رسمية جدا.

- البداية:

ابدأ التدريب بالترحيب بالمتدربين وبالتعريف بنفسك، فمن الجيد أن تطلب منهم التعريف بأنفسهم كي تتعرف على خبراتهم ومراكزهم، حاول النظر إلى المتدربين بصفة مستمرة موزعاً نظرك فيما بينهم وحاول ألا تكون عبوساً بل كن بشوشاً مبتسم الوجه، حاول كسر الحواجز بينك وبين المتدربين وبعضهم البعض، فقد يكون تعريفهم بنفسك كافياً، وقد تلجأ للقيام ببعض التمارين الجماعية في البداية، وهذا يتوقف على وقت التدريب ومدى رسميته وسن ومراكز المتدربين الاجتماعية. فتحدث في البداية عن نظام التدريب من حيث إمكانية طرح أسئلة أثناء العرض، استخدام الهاتف المحمول، الخروج والدخول من القاعة ومواعيد الراحة، والخدمات المتاحة للمتدربين، ومن المعتاد السماح بالأسئلة أثناء العرض

وحاول دائما الحفاظ على النظام داخل قاعة التدريب ولكن بشيء من اللطف والحكمة، وتحدث عن موضوع ومحتوي التدريب وحدد ما سوف يتناوله، وحاول التعرف على ما يتوقعه المتدربون وإن كانت توقعاتهم مشابهة لما أعددته فهذا جيد، وإن كانت مختلفة فإما أن يكون بالإمكان تلبيتها أو توضح أن هذا البرنامج التدريبي لن يغطي بعض التوقعات وحاول توضيح أهمية الموضوع للمتدربينفي البداية وأثناء سير التدريب، فأحيانا يكون الموضوع هام جدا للمتدربين، ولكن المدرب لا يوضح ذلك ولا يدرك المتدربين ذلك - إلا بعد انتهاء التدريب؛ لذا لا يكونوا متحفزين أثناء التدريب.

- التعامل مع المتدربين:

احترم خبراتهم وعلمهم، فلا تصطنع الاحترام واجعله أمرا طبيعيا، فمن الممكن أن تصادف بعض المتدربين الذين يبدون آراءً تبدو سفيهة فتعالج الأمر بدون أن تُسفه آراءهم وتقلل منها، وركز على مهمتك "التدريب" وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات جديدة يمكن تطبيقها عملياً.

لا تخرج عن موضوع التدريب وحاول توجيه المتدربين الذين يخرجون عنه إلى موضوع التدريب مرة أخرى بشيء من اللطف، فاحذر الخروج عن الموضوع إلى مواضيع خارجية وخاصة الدينية أو السياسية واحذر تحول التدريب إلى مجرد شكاوى من العمل ومن المدراء والمرتب وضغوط العمل والحوافز.....الخ.

احرص على إتاحة الفرصة للجميع في التدريب والاستفادة منهم، لاحظ المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين أم لا فحاول أن تجعل التدريب خبرة ممتعة لهم بخلق بيئة جيدة ومريحة داخل قاعة التدريب.

توقع أن تجد تفاوت بين المتدربين في الخلفية السابقة عن موضوع التدريب وفي مدي الاستيعاب، فعليك أن تتعامل مع هذا الموقف بأن تظهر تقديرك لخبرات من له خبرة في الموضوع ولا تجعل من يسمع الموضوع لأول مرة يشعر بالحرج ويتمنى لو لم يحضر التدريب أصلا، فمثلا قد تستخدم بعض العبارات التي تظهر تقديرك لمن له خبرة في الموضوع بأن تقول مثلا "ربما البعض من حضراتكم له خبرة في هذا المجال" أو تقول عند مشاركة أحدهم "هذه معلومة هامة"، يمكن أن تطلب ممن له خبرة في الموضوع توضيح بعض المواقف التي استخدم فيها موضوع التدريب، فهذا يضيف أمثلة واقعية ويفيد المتدربين الآخرين، ويشعر هذا المتدرب بأنه مشارك في عملية التدريب فمثلا تقول"هل توضح لنا ما الصعوبات التي واجهتها عند تطبيق هذا الأسلوب" أو ما الفوائد التي حصلت عليها من تطبيق هذا النظام في عملك وهكذا...

ادعم الشخص الذي يسمع الموضوع لأول مرة وذلك بالشرح والعرض بحيث يستطيع أن يفهم دون أن تظهره بمظهر مشارك فاشل، فيمكن أن تقول علي سبيل المثال ربما بعضكم يعلم معنى التخطيط الاستراتيجي ولكن دعونا نسترجع الموضوع ونتعرف على الجديد فيه وقد تسمح للمتدربين بالمشاركة وبالتالي الشخص الذي لا يعرف سوف يفهم من شرحك ومداخلات الآخرين دون شعور بالحرج.

ساند المتدربين أثناء القيام ببعض التمارين بنفسك أو أن تشكل مجموعات تقوم بحل التمارين من اثنين فأكثر، بحيث تكون كل مجموعة خليط من ذوي الخبرة ومن لا علم له بالموضوع، فبهذه الطريقة تستفيد من ذوي الخبرة ولا تُحرج

الأقل خبرة ولكن عليك متابعة تعاملهم مع بعض كي لا يقلل أحدهم من شأن الآخر.

- التعامل مع الصعاب:

قد تجد أن متدرب لا يرغب في المشاركة وآخر يتحدث كثيرا وآخر يرفض التدريب أصلا؛ لذا عليك أن تتعامل مع هذه المواقف؛ بما يؤدي إلى نجاح البرنامج التدريبي واستفادة أكبر عدد من المتدربين، فالشخص الثرثار يأخذ وقتاً أطول من الباقين وبالتالي يستهلك وقت التدريب ويؤثر على مشاركة الآخرين؛ لذا عليك أن تحاول تلخيص كلامه عندما يبدأ في التقاط أنفاسه ثم افتح الباب لمتدرب آخر مشعراً المتدرب الأول بتقديرك لكلامه، كذلك لا تكثر من طرح الأسئلة عليه ولا تكثر من النظر إليه عندما يتحدث لكي لا تشجعه على الاستمرار، فبالطبع هذا لا يعني أن تهمله أو أن تتجنب النظر إليه لأن هذا يعني أن يشعر بأنه غير مرغوب فيه ويتحول إلى شخص رافض للمشاركة والتدريب، فيمكنك أن تستخدم اللطف والحكمة فتقول: السيد فلان لديه نقاط ومعلومات كثيرة جيدة ولكن اعتذر لك، واستأذنك لنتيح الفرصة للآخرين.

وقد يكون من المناسب أن تطلب من هذا الشخص إتاحة الفرصة للآخرين بالحديث ولكن انتبه إلى أن الشخص الثرثار قد لا يستطيع اختصار أفكاره، وهناك نوع آخر وهو الثرثار الذي يتكلم في غير موضوع التدريب فوضح له أهمية ما يتحدث فيه وأن تطلب منه بلطف أن نعود إلى موضوع التدريب حتي لا يضيع الوقت.

وقد تجد شخص كاره للتدريب نتيجة لشعوره بالضيق من أمر ما، استمع له لتتعرف على سبب ضيقه وإحباطه وبناء عليه تحدد أسلوب التعامل مع المشكلة، فإما أن تكون المشكلة خارجية ولا دخل لك بها، فقد تتعاطف مع مشكلته وتشجعه على الاستمرار بجدية في التدريب، وإما أن تحاول حل المشكلة إن كان لها علاقة بالتدريب نفسه كمكان جلوسه أو شعوره بأنك لا تهتم بمشاركته أو ما شابه ذلك.

وقد يكون هناك أحد المتدربين (المشاركين) خجولا أو يشعر أن معلوماته أقل من الآخرين، فتشجيعك له بالحديث يبدأ بسلوكك مع المجموعة عموماً ومعه خاصة، فكلما أظهرت احترامك ورغبتك في الاستماع للمتدربين ولآرائهم مهما كانت بسيطة كلما تشجع هذا المتدرب على المشاركة الفعالة، تجنب أي تعليقات سلبية على رأي أي من المتدربين، إن كان السبب هو ضعف مستوى المتدرب مقارنة بالآخرين فحاول تنمية ثقته أو شعوره بمساندتك واهتمامك وذلك بمساعدته أثناء التمارين الفردية أو الجماعية والاهتمام بأسئلته وحواره.

- اللغة:

استخدم لغة تناسب المتدربين وثقافتهم وطبيعة عملهم، فالمقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية، فالبعض كثيرا ما يستخدم اللغة الإنجليزيةفي التدريب بدون سبب وهو ما يتسبب في ضياع مجهود المتدربين في فهم كلمات غريبة عليهم بالإضافة إلى فهم موضوع التدريب نفسه، ففي بعض الحالات تكون مصطلحات الموضوع معلومة لدى المتدربين بالإنجليزية أكثر منها بالعربية ففي هذه الحالة يكون التدريب باللغة الإنجليزية أفضل، وبالطبع لغة الحوار تكون عادية بالعربية ويتم استخدام اللغة الإنجليزية في المصطلحات الخاصة، هذا إن

كان لك حرية اختيار لغة الكتابة ولغة الحوار ولكن في بعض الأحيان يُطلب منك إعداد المادة التدريبية بلغة محددة(عربية- انجليزية-.....).

- الحركة أثناء التدريب:

تحرك داخل قاعة التدريب ولا تجلس خلف المكتب أو تقف ثابتاً فترات طويلة، اقترب من المتدربين وتفاعل معهم، وإن استخدمت الشرائح فلا تجعل كل جملة في الشرائح تظهر عند ضغطك على الفأرة لأن هذا سيجعلك تقف بجوار الحاسب طوال الوقت، قبل بداية التدريب تأكد من وجود ممرات آمنة يمكنك التحرك فيها بحرية بمعنى وجود ممرات واسعة لا يعوقك فيها أسلاك ممتدة في الهواء أو وضع عارض البيانات وإن اضطررت لاستخدام مكبر الصوت فحاول استخدام المكبر اللاسلكي كي لا يعوق حركتك وإن اضطررت لاستخدام المكبر التقليدي فحاول أن يكون السلك طويلا يسمح بالحركة بسهولة ويسر.

- الأسئلة:

عليك أن تَسعَد بالأسئلة وتستمع لها باهتمام لأنها توضح اهتمام المتدربين، وتساعد على توضيح الأمور للجميع؛ لذا حاول الإجابة بوضوح والتأكد من أن السائل قد فهم إجابة سؤاله أو من خلال تعبيرات وجهه وما إلى ذلك، فبعض الأسئلة قد تكون بسيطة أو تافهة، ولكن هذا يوضح لك أن أحد المتدربين لم يفهم تلك المعلومة البسيطة فاستغل الفرصة للتوضيح والأسئلة التي لا علاقة لها بالموضوع ينبغي تجنب الخوض فيها مع توضيح تقديرك لأهميتها، وقد لا تعرف إجابة بعض الأسئلة فيمكن أن تعد السائل بالرد عليه لاحقا بأي وسيلة من وسائل الاتصال أو تفتح مجال ليرد من يعرف من الحاضرين إن وجد.

- كيف تتعامل مع الأسئلة الصعبة؟

احتفظ بهدوئك وابتسم.

استخدم تقنيات مبتكرة في إعادة صياغة الأسئلة على سبيل المثال:

سؤال جيد ولكن....

أنا افهم جيدا وجهة نظرك ولكن..

أعطني فرصة للتأكد من بعض المعلومات وسأعود إليك..

أنا سعيد لأنك أثرت هذه النقطة...

أشرك الآخرين: من يستطيع أن يجيب على هذا السؤال، الأستاذ محمد كيف تجيب على سؤال الأستاذ عمر؟

سنتكلم عن هذا الموضوع لاحقا أرجوك ذكرني في نهاية اللقاء.

الجواب على هذا السؤال سيأخذ وقتا، نتكلم لاحقا على انفراد.

تستطيع أن تجد الإجابة في كتاب..أو في مرجع..أو على صفحة انترنت ابحث عنها واجب لتعم الفائدة علي الجميع.

إذا فهمت سؤالك فأنت تعني أو تقصد...

لا يوجد جواب واحد على هذا السؤال...

هل تستطيع صياغة السؤال أو توضيح ما تعني بالضبط..

- تقديم عرض أو محاضرة:

ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على الشرح، وهو مهارة مهمة لتقديم محاضرة فاعلة ويراعى فيه حسن استخدام الوقت المتاح وتوزيعه على عناصر المحتوى، وتحقيق مجموعة من الخصائص المطلوبة منها:

وضوح اللغة والتحدث بسرعة مناسبة.

التأكيد على النقاط والعناصر الجوهرية والأساسية للموضوع، وإبراز الروابط والعلاقات بين العناصر المختلفة للموضوع.

الاحتفاظ بانتباه المتدربين واهتمامهم.

- الختام:

أُشكر المتدربين على مشاركتهم وشجعهم على الاستفادة من التدريب في عملهم وتبادل التحية معهم، ويمكنك أن تعلمهم ببريدك الإلكتروني لكي يتواصلوا معك بخصوص موضوع التدريب ويفضل أن تتعرف على رأيهم عن طريق استبيان قصير فهذا يفيدك في إعداد البرامج التدريبية المقبلة، وبعد التدريب فكر في الأشياء التي نجحت وتلك التي لم تنجح وقم بتحليل أسباب فشل بعض الأساليب كي تستطيع تحسين نفسك في كل مرة وضع رأي المتدربين في الاعتبار وحاول تدارك الأخطاء في المستقبل، فإن كانت لك صلة بالمتدربين تواصل معهم بعد التدريب وحاول معرفة ما إذا كانوا استطاعوا تطبيق شيء مما تدربوا عليه وإن لم يكن فحاول معرفة ما إذا كان السبب راجع لعدم قدرتهم على التطبيق أم لظروف خارجة عن إرادتهم.

- التوتر: التغلب علي المنغصات:

بعض الناس لا يشعرون بالارتياح وهم يتحدثون أمام الآخرين وكم من حديث أمام الناس تعثر نتيجة للتوتر.

- يوم قبل التدريب:

حضِّر حضِّر حضِّر هناك أشياء كثيرة يغفرها المتدربون- إلا أن عدم التحضير ليس واحداً منها.

تصور ردود الفعل المحتملة أو الأسئلة والاهتمامات لدى المتدربين.

اعرف قدر ما تستطيع عن جهودك المحتملة: متوسط مستوى مهاراتهم وتكوينهم وتركيبتهم وخبراتهم قبل التدريب.

اسأل المتدربين عما يجعل البرنامج التدريبي ناجح من وجهة نظرهم.

اسأل المتدرب ماذا يتوقع أن يحققه التدريب.

حضّر كروتاً صغيرة تحتوى علي معلومات تقديمية.

- ساعة قبل التدريب:

مر علي قاعة التدريب للوقوف علي درجة الحرارة فيها وطريقة الجلوس، والمعدات والإضاءة.

اختبر جهاز الأوفرهيد بروجكتور، الداتا شو، جهاز الفيديو وأي معدات أو أجهزة سوف تستخدمها.

تمش داخل القاعة لتراها من منظور المتدرب.

رتب الشفافيات والأقلام والشرائط اللاصقة.

تحدث إلي أي شخص تمر به عن آي شئ. لا تجعل المقدمة التي تفتتح بها البرنامج التدريبي غزوة شفهية تبدأ بها اليوم.

أوقف التحضير، المراجعة في الدقائق الأخيرة لأنها تزيد شعورك بالتوتر، اقض دقائق بمفردك قبل العرض لجمع أفكارك وطاقتك.

أبعد كل شئ شخصي يحتمل أن يلهيك مثل قطع النقود المعدنية داخل جيبك أو ميدالية المفاتيح.

- قبل البرنامج التدريبي مباشرة:

صافح كل متدرب عند دخوله القاعة للتأكيد علي العلاقة الفردية بينكما، وذكر نفسك بأن المتدربين سيحضرون للتعلم وليس ليطبعوا بموهبتك وقدراتك.

تحدث عرضاً مع أكبر عدد من المتدربين.

ذكر نفسك بأن المجموعة تريدك بحق أن تنجح (لتكن لديك ثقة في الطبيعة الإنسانية).

خذ نفسا عميقا عدة مرات قبل أن تبدأ ليكون تنفسك منتظما.

- أثناء المقدمة:

إذا كنت بين حضور قليل، فابدأ عرضك بنقاش عرضي ذي اتجاهين بخصوص موضوع ما.

في البداية قم بالنظر لكل فرد والي أكبر عدد ممكن. كن مخلصا.   لا تكن متحمساً أكثر من اللازم حتى لا تبدو مصطنعا.

تجاهل النصيحة القائلة بوجوب أن تبدأ دائما بطرفة (نكتة) فالنكتة المضحكة أسوأ من البداية الضحلة. استخدم الفكاهة إذا كنت تشعر بالارتياح في ذلك.

استخدم الكروت المساعدة بدلاً عن المذكرات المكتوبة هذا يجعلك تتحدث بطريقة عادية والاتصال دائما بالنظر وتكون علي اتصال مع المتدربين.

كن طبيعياً كما أنت، محاكاة شخص آخر تجعلك تشعر بالارتباك وسيتصرف الجمهور نحوك بالتشكك.

حافظ علي الاتصال بالنظر مع وجه ودود بين المتدربين – مع شخص يبتسم ويومئ لك برأسه عندما تثير نقطة ما. هذا النوع من التغذية الراجعة الإيجابية سيزيدك ثقة ويعطيك فكرة عن أدائك. وبنفس القدر تفادى النظر إلي   أي شخص يبدو غير سعيد.

لا تله بالمؤشر أو القلم أو بالنقود المعدنية في جيبك أو أي شئ آخر في متناول يدك، هذا من شأنه يجعل المتدربين ينشغلون عنك.

تخيل المتدربين في وضع غير مهدد كما لو كانوا جالسين علي كراسي ملكية   أو بملابس داخلية وبالتالي سيبدون أقل تهديدا

قدر أن الناس يأتون إلي الدورات التدريبية بدرجات متفاوتة من الحماس، وتذكر أنه من المستحيل حسابياً أن يكون شخص واحد أكثر ذكاء من مجموع خبرة وموارد المجموعة. إنك هناك لتسهيل عملية التعلم وليس للتفوق علي مهارات المتدربين وقدراتهم.

إذا فشلت في كل ذلك، فاعترف بتوترك بشكل عابر ووضح بأن ذلك دليل علي احترامك للمتدربين.

- **وصايا هامة جدا للمدرب المبدع:**

عزيزي مدرب المستقبل:

حدد الهدف المطلوب والمتوقع بدقة.

أعلم أنه ليس مهم كمية ونوعية المعلومات التي تعرفها، ولكن الأهم قدرتك ومهاراتك في توصيل ما تعلم وتعرف إلي من لا يعرف.

تدرج في كمية المعلومات والمعارف التي تريد توصيلها للمتدربين، مع مراعاة الانتقال من السهل إلي الصعب، ومن المعلوم إلي المجهول.

أعرض علي المشاركين بيانات ومعلومات وأفكار محدودة يستطيع المشارك(المتدرب) تذكرها، واعلم أن الفائدة والمتعة والإثارة تكمن في تعميق الموضوع وليس في العرض البسيط.

حاول ألا تعرض أكثر من فكرة واحدة وهذا يعني احترم الوقت المخصص لكل عنصر من عناصر المحتوي التدريبي.

اعمل علي التذكير بالمعاني والمفاهيم والأفكار باستمرار، ودون تكلف.

احرص علي أن يصل المشاركين إلي النتائج بأنفسهم ويذكرونها.

لا تقرأ من نص مكتوب، ولا تستخدم أصابعك وتصوبها تجاه الناس.

لا تخجل إذا سئلت سؤال ولم تعرف إجابته، ولا تخجل من قول لا أعلم، واعرض السؤال للمناقشة أو تؤجل إجابته، أو تكلف المشاركين بالتفكير والبحث عنه وفيه.

احرص دوما علي الإثارة والتشويق ووجود المفاجآت ومخالفة توقعات المشاركين (المتدربين) واعمل بصفة مستمرة علي تجنب النمطية والروتين في عمليات التدريب.

كن طبيعياً واحذر التكلف والتصنع في عملك داخل قاعة التدريب، فهذا يجذب المشاركين (المتدربين) إليك.

راقب المشاركين وتفقد أحوالهم، واقترب منهم، واحرص علي ألا ينام احد منهم، أو يسرح بخياله، أو يتحدث مع زميله، وكن حريصاً على احترامك لهم واحترامهم لك.

إذا شعرت بان الملل بداء يدب عند المشاركين أعمل علي إزالته بسرعة باستخدام طرفة أو لعبة أو غير أسلوبك.

تذكر من طبائع البشر حب القصص والتجارب والأخبار والأحداث.

تذكر انك لست وحدك في قاعة التدريب؛ لذا مازح المشاركين، ولا تكن يابسا فتكسر، ولكن راع انك لست بهلوانا ولا مهرجا، فكثرة الضحك تقلل من هيبتك.

كن فطن وذكي، سريع البديهة، وحسن التصرف، ولا تدع العناصر المشاغبة تؤثر في سير الجلسة في القاعة.

اغتنم خبرات المتدربين واعمل علي الاستفادة منها.

كل ما حولك مساعداً لك فلا تكن مساعداً لهم.

وزع نظراتك وحركاتك بالتساوي على جميع المتدربين داخل القاعة.

عامل الناس كما تحب أن يعاملوك، وعليك دائماً بالشرارة الأولى.

كن مبدعاً في تدريبك، واحرص علي التغيير والتجديد.

كن واقعي ومنطقي ولا تستخدم المثاليات.

تحرك بإيجابية واستخدم الإيماءات للتشجيع وذلك بتحريك الرأس من اعلي إلي أسفل.

استخدم اللغة بطريقة صحيحة، وانطق الكلمات بوضوح.

تكلم بلغة مناسبة يفهما الجميع، واحذر التفلسف والتقعر في الحديث، ولا تستخدم كلمات غامضة.

غير من نبرات صوتك، وسرعة الصوت.

وجه الحديث لكل المشاركين، ولا تركز النظر إلي شخص أو مجموعة معينة وتترك الباقي، وانظر إليهم لا إلي آلة العرض أو السبورة.

- البرنامج التدريبي الفعال والموضوعي والواقعي:

يلاحظ على بعض المتدربين أثناء تنفيذ البرامج التدريبية النفور والملل وتقديم أعذار عديدة للقائمين على التدريب لإعفائهم منها وحتى تكون هذه البرامج أكثر جذباً وتشويقاً متصفةً بالموضوعية والواقعية ويتفاعل معها المتدربون بشكل جيد لابد أن تكون مرتبطة بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع متمشية مع التقدم التكنولوجي وتتيح للمتدربين العديد من الفرص لمناقشة المشكلات وتحليل المواقف العملية وتنمية مهاراتهم وإضافة الجديد إلى معارفهم وخبراتهم والمؤدية إلى تحسين أدائهم، وأن يُراعى في عملية تقويم هذه البرامج الأخذ برأي المتدربين والمدربين وأن يكون تطوير هذه البرامج أولاً بأول في ضوء نتائج عملية التقويم، وأن يختار لهذه البرامج المدربين والمشرفين والمحاضرين أصحاب الخبرة الجيدة والمتمكنين من المادة العلمية والإلمام بالأساليب التربوية الحديثة والتي تؤهلهم للقيام بهذه البرامج على الوجه المطلوب، وما يزيد فاعلية البرامج التدريبية وضع الحوافز التشجيعية لها لإثارة دافعية المتدربين وبعث التنافس بينهم، ومن هذه الحوافز: الأولوية في التنقلات الداخلية والخارجية ومواصلة الدراسات العليا، وتكريم المتميزين منهم في الاحتفالات ومنحهم شهادات الشكر والتقدير.

- أهم النصائح ليكون البرنامج فعال:

- ركز على التطبيق بمعنى أن يخرج المتدرب من التدريب وقد أتقن تطبيق شيء ما، أما الدورات الفاشلة فهي دورات يتحدث فيها المدرب عن أمور جميلة ولا يقوم بتمرين أو تدريب المتدربين على تطبيقها في واقع عملهم بل وأحيانا يخبرهم المدرب بأن عليهم اكتشاف كيفية تطبيقها في واقعهم.

- تفاعل مع المتدربين حتي تستطيع أن تجعلهم يشتركون بحماس في التدريب وذلك من خلال أسلوبك ونوع طرق التدريب فيكون هناك مناقشات ودراسة حالات وتمثيل أدورا ومحاكاة ومحاضرات، أما الدورات الفاشلة فتتسم بإتباع أسلوب المحاضرة معظم الوقت.

- قم بضرب أمثلة واقعية وليكن لديك خبرة نظرية وعملية، أما الدورات الفاشلة فتكون الأمثلة فيها بعيدة عن الواقع ويكون المدرب لديه خبرة نظرية فقط.

ومما سبق نجد نقطة مشتركة بينهم وهي التطبيق أو الناحية العملية، وذلك قد يكون مرجعه إلى ضعف هذه النقطة في كثير من الدورات التدريبية والبرامج التدريبية، فانتبه لهذه النقطة واستخدم كل الوسائل المعاونة التي تمكنك من ربط التدريب بواقع عمل المتدربين وتأكد من أن المتدربين أصبحوا ماهرين في استخدام ما تعلموه في واقعهم، ويمكن القول أننا نحتاج لزيادة استخدام التمارين والمحاكاة وتمثيل الأدوار والتدريب العملي وكل وسائل التطبيق العملية، وهذه النصيحة تلمس القصور المعتاد في الدورات التدريبية "البرامج التدريبية" ولكنها لا تكفي وحدها لنجاح التدريب فلابد من تضافر كل العوامل لنجاح التدريب.

- الخلاصة: كيف تكون مدرباً مبدعاً؟

اعلم أنه ليس الأهم مقدار ما تعلم ولكن الأهم هو مقدار استطاعتك توصيل ما تعلم إلى من لا يعلم.

تدرج في كمية ونوعية المعلومات والمعارف التي تريد توصيلها للمتدربين، حاول أن تنتقل في إلقائك وعرضك من السهل للصعب ومن المعلوم للمجهول.

احرص على التدريب الرأسي لا الأفقي وعلى التركيز لا التكاثر واعلم أن الفائدة الحقيقية والمتعة والإثارة تكمن في تعميق الموضوع وليس في العرض السطحي البسيط.

اعرض على المتدربين، بيانات ومعلومات وأفكار محدودة يمكن تذكرها ولا تزد الجرعة وانتظر حتى يفهموا هذه المعلومات ويحفظوها ثم انتقل بعد ذلك إلى إضافة معلومات جديدة، فاعرض علي الحاضرين فكرة واحدة في الوقت الواحد وتأكد من استيعابهم لها قبل الاستمرار في تقديم فكرة جديدة.

أعد التذكير ببعض المعاني والأفكار والموضوعات من وقت لأخر وعلى فترات متباعدة وبأساليب مختلفة ودون تكلف فقد أثبتت الدراسات أن الفكرة إذا ذكرت مرة واحدة للحاضرين فإنهم في نهاية الشهر يتذكرون 10% منها ولكن إذا ذكرت ست مرات على فترات مختلفة فإنهم في نهاية الشهر يتذكرون 90% منها واجعل الوصول للنتائج والإجابة عن التساؤلات تخرج من فم المتدربين أنفسهم لا من فمك فذلك أولى وأنفع لهم، عِد جيدا لعملك واحذر القراءة الدائمة من ورقة فإنها تثير الملل للمدرب والمتدرب.

إذا سُئلت سؤالا لا تعرف إجابته فلا تخجل من قولك لا أعلم فإنها نصف العلم ويمكن أن توجه السؤال للحاضرين لمناقشته أو تؤجل الإجابة عنه أو تكلفهم بالتفكير والبحث فيه واحرص على الإثارة والتشويق والمفاجآت ومخالفة توقعات المتدربين وتجنب النمطية والروتين في أداء العمل.

كن طبيعيا واحذر التكلف واعلم أن ذلك سر من أسرار التدريب الجيد كما أنه سبب لجذب المتدربين، مع التركيز علي مراقبتهم وتفقدهم وتأمل ملامح وجوههم

واحرص على أن لا ينام أحد منهم أو يسرح بخياله أو ينشغل جانبياً مع من بجواره أو يفكر في أمر خارج الموضوع وإذا شعرت بالملل يتسرب إليهم فأزله سريعا بطرفة أو لعبة أو تغيير الأسلوب أو الإستراتيجية أو الطريقة.

شجع المنافسات الشريفة بين المتدربين، واستخدم لذلك أساليب عدة والتي منها: مباريات إدارية، ألعاب تدريبية، فرق العمل، مسابقات، نقاش مشترك، وتذكر دائما أن الناس تهوى القصص والتجارب والأخبار والأحداث، فإذا ذكرت قصة أو مقولة أو واقعة فاذكرها بوضوح محددا التاريخ والأسماء والأماكن واعمل علي ممازجة المتدربين، وأكثر من ملاطفتهم ولا تكن يابسا فتكسر.

تذكر أنك لست بهلوانا ولا مهرجا، فلا تفرط في المزاح والضحك واعلم أن من كثر ضحكه قلت هيبته، ومن كثر مزحه استخف به، واقرأ كثيرا وجدد معلوماتك وتابع آخر المستجدات واجعل معلوماتك شاملة ومتنوعة في جميع المجالات وكن فطنا ذكيا سريع البديهة حسن التصرف، فكر وتأمل قبل أن تتكلم واحذر العكس.

كن مبدعا في التدريب حريصا على التجديد متجنبا الروتين والرتابة فأدر وقتك المحدد للتدريب واحذر الإسراف في الحديث عن موضوعات لا تخدم أو تحقق أهداف البرنامج التدريبي وكن واقعي ومنطقي، تكلم عن بيئة الحضور وعش واقعهم ومجتمعهم وتجنب الإفراط في المثاليات.

احرص على الحركة الايجابية والتشجيعية للرأس والتي مغزاها التأييد أو الرغبة في الاستماع أو إظهار الفهم والاستيعاب والمتابعة وتكون بتحريك الرأس من

أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وجه نظرك إلى جميع الجهات والتفت يمينا وشمالا، وإلى الأمام والخلف واحذر أن تركز نظرك نحو جهة واحدة وتهمل الجهات الأخرى، فتجنب حركة العين السريعة ووجه حديثك إلى المتدربين وليس إلى شاشة العرض وأخرج الحروف من مخارجها وانطق الكلمات بوضوح ولا تأكل أواخرها.

تكلم بلغة يفهمها الجميع واحذر التفلسف بمصطلحات غامضة فذلك يسبب فقد انتباههم واهتمامهم وإذا اضطررت لاستخدام المصطلحات فاشرحها لهم ابتداء، وغير معدل سرعة صوتك ولا تجعل صوتك على وتيرة واحدة.

أحسن استخدام الإشارة باليد واجعلها منسجمة ومتناغمة مع طبيعة الكلام ولكن احذر المبالغة فيها واحذر تكرار حركة ما كثيراً.

اعمل علي إيجاد الحافز عند المتدرب وأشركه في عمليات التدريب التطبيقية واعمل علي تقديم المادة التدريبية في تسلسل وقدم حوافز للتقدم الملموس، واستفد من التغذية الراجعة وراع الفروق الفردية.

- محاذير على المدرب:

إذا كنت مدرباً وتريد أن تكون ناجحاً فاحذر:

إصدار الأحكام وإعلان رأيك أو تقديم آراء قوية لحسم النقاش.

تحوير آراء المتدربين.

الإجابة عن أسئلة المتدربين مباشرة.

إنهاء النشاط دون إغلاق أو دون تطبيق أو دون مناقشة.

- ثانيا: المتدرب:

- ما الذي يريده المتدرب من المدرب؟

أن يشعر أنك لا تضيع وقته، ويعرف لماذا يجب أن يسمعك.

أن يعرف أنك منظم، ويشعر أنك ملم بموضوعك.

أن يعرف أهم النقاط الرئيسة، والعبرة من حضوره.

- بعض القناعات التي يمكن أن تشكل عائقا عند بعض المتدربين:

التدريب غير مجدي، نتيجة تجارب سيئة في السابق.

التدريب مضيعة للوقت، لأنه يكون على حساب العمل المنتج.

ليس هناك وقت للتدريب، التعليم يأتي فقط من الخبرة العملية.

- عزيزي المدرب (مدرب المستقبل):

الحياة البشرية مليئة بأنواع متعددة من البشر ....

جهز نفسك للتعامل معهم ....

يقال أن على المدرب أن يتعامل مع ثلاثة أنواع من الناس:

- مشاركوا العلم: يريدون أن يكونوا حاضرين وينهلون اكبر قدر من المعلومات والمعارف والخبرات.

- محبو المرح: يريدون الحصول على اكبر قدر من المرح والوقت المسلي.

- المساجين: الذين يكرهون أن يكونوا متواجدين (في برامج التدريب).

- أنماط وأنواع المتدربين:

الثرثار.

المسرف في تقديم الدعم.

الموافق علي الدوام.

المتردد.

المشاغب.

المتذمر.

الغير متحمس.

الإيجابي.

السلبي ومقاوم التغيير.

كثير الشكوى.

غير المكترث (اللامبالي).

غير المتعاون.

المتعجرف.

القناص.

العارف.

العدواني المستعد للتشاجر.

الكسول.

مدعي المعرفة.

الاجتماعي.

المشوش.

المسيطر.

الخجول.

المتعالي والمتعالم.

الملح في الأسئلة.

المتملق.

الساخر أو المتهكم.

الصامت.

العقلاني.

العاطفي.

التحليلي.

المغرور.

الخجول.

المتذمر.

مثير الأحاديث الجانبية.

رافض الاتفاق مع المجموعة.

يسارع بالإجابة.

يشكو من الإدارة دائما.

يخرج عن نطاق الموضوع.

يعرض مشاكله الشخصية.

يثير أمور سياسية أو إيديولوجية.

مثير الخلافات مع زملاؤه.

سريع الانفعال.

المتفاخر.

- التعامــل مع بعض الأنماط المختلفة لسلوك المتدربين

- العدواني المستعد للتشاجر(المشاجر) وصفاته:

يبدي عدم اهتمام بالمقابل.

يرفض أفكار الآخرين.

عكر المزاج متحفز لوجود نقطة ضعف لدى المقابل.

يستخدم أسلوب الهجوم ورفع الصوت على المقابل.

يتحدى بسعادة ويقف معاد للحقيقة باستمرار.

يفرح إذا فشل المتكلم في نقطة ما ويرفض أفكاره.

- كيف تتصرف معه:

كن مستمعاً جيداً له وأشعره بذلك دون الحديث.

اختصر الحديث معه ولا تتطرق إلى الموضوعات التي تثير حفيظته.

ابتسم وكن مرحاً بعيداً عن الانفعال واستخدم عبارات تدل على الموافقة هز الرأس نعم...... كلام سليم، أفهمك جيداً.

اعرض أفكاره على المجموعة؛ لتحكم عليها.

إبعاده عن مجال تخصصه بضرب أمثلة بعيدة.

- الثرثار وصفاته:

يتحدث كثيراً دون توقف. ويتحدث عن كل شيء وفي كل شيء.

يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.

يتحدث بكل شيء باستثناء الموضوع.

كثير المرح يحب أن يقال عنه لطيف.

لا يحافظ على مواعيده، قليل العمل وغير منظم ولا يهتم بالتخطيط.

- كيف تتصرف معه:

اسأله أسئلة مغلقة (نعم ـ لا)، ولا تدخل معه في مواضيع جانبية.

ركز الحديث وأرجعه إلى الموضوع بذكاء دون الخروج منه.

ذكره في بداية الحديث بضيق الوقت لديك.

ابتعد عن التعليقات على حديثه التي تزيد من تفاعله في الحديث.

قاطعه بلباقة واشكره ثم اطرح النقاط المطلوبة علي الحضور من المتدربين وتابع الحوار والسير في الموضوع.

قد يأتي بمعلومات جيدة.

وهناك رأي أخر للتعامل معه:

التوصل إلي عقد في بداية البرنامج التدريبي يتضمن فكرة إعطاء كل فرد فرصة متساوية للمشاركة. إذا كانت هناك مقاطعات مستمرة، فألفت نظر المتدرب بطريقة دبلوماسية إلي العقد وضرورة الاستماع إلي وجهات النظر الأخرى.

تدخل عندما يصمت المتدرب الثرثار لالتقاط أنفاسه وأعد تعليقاته. مثلا قل: إذاً ما أسمعه منك هو ... شكراً لك.الآن من له نقطة إضافية لم تتم تغطيتها؟"

اسأل المتدربين واحداً واحداً للتأكد من توزيع الفرص بالتساوي، قل مثلاً، دعونا نمر علي كل شخص؛ ليعطينا فكرة.

إذا لم تكن للشخص فكرة فليقل ذلك.

النظر المتكرر للمتحدث قد يساعده علي إضافة تعليقات إضافية، تجنب ذلك.

وجه أسئلة لأشخاص غير الشخص الثرثار.

تحدث إليه أثناء فترة الراحة وركز علي ضرورة منح أي مشارك أو متدرب فرصة للمشاركة.

الخجول وصفاته:

غير واثق من نفسه، فهو يتحفظ ويحمر وجهه لأقل مؤثر.

يخشى التحدث مع أن لديه الكثير ويحاول الاختباء خلف المجموعة.

ينزوي ولا يحب أن يبرز في شيء، فهو كثير القلق والتردد.

ربما لا يرغب الناس الخجولون في المشاركة وإلقاء آرائهم خوفاً من السخرية من قبل المتدربين.

- كيف تتصرف معه:

زرع الثقة بنفسه ومن وسائل ذلك الثناء والتشجيع.

حثه على التحدث عن أفكاره.

أظهر له سلامة حديثه وأفكاره.

بدد القلق والتردد لديه من خلال ذكر مساوئ خجله.

لا تحاول تعجيله واسأله سؤالاً سهلاً عندما تحين الفرصة.

أثني عليه لكي تعزز ثقته بنفسه.

وهناك رأي أخر للتعامل معه:

لا تسخر منهم أبداً. دعهم يعلقون علي شئ تعرف أنهم يهتمون به أو لهم آراء حوله أو يمكن أن يفعلوه بطريقة جيدة.

اعتمد علي أنشطة المجموعات الصغيرة بدلاً من المحاضرة.

تجنب الجلوس كما لو كانوا في مسرح.

استخدم الترابيزات (الطاولات) المستديرة لكل خمسة أو ستة من المتدربين أو الجلوس مثل حرف"U".
وزع المتدربين كل اثنين مع بعض لتعطيهم فرصة إنشاء علاقات ودية.

اطلب من المتدربين تسجيل النقاط علي السبورة الورقية.

وازن بين العرض (الحديث) والاستماع.

نم الثقة مع المتدربين اجلس بينهم أثناء التمارين وأومئ بالموافقة عندما يتحدثون وأدخلهم في نقاش خلال فترات الراحة.

ويمكن جذبه للمشاركة بإحدى الاستراتيجيات التالية أو بخليط منها:

اطلب منهم إعطاء مرئياتهم كتابة اسألهم أسئلة سهلة واشكرهم علي مشاركتهم. سينمى النجاح الثقة فيهم وفي أنفسهم.

لاحظ لغة الجسد واستجب لها فعندما يريدون إشعارك برغبتهم في المشاركة فهم يميلون للأمام وتبدو عليهم الرغبة في التدريب إذاً ادعهم للتحدث، بداية اسألهم عن آراء سهلة تكون الإجابة عليها بنعم أو لا.

- الأرستقراطي (المتعالي) وصفاته:

التعالي والتكبر علي زملائه في التدريب.

مبالغ بأفكاره، ويقلل من شأن الآخرين.

متغطرس متعجرف يتعامل مع الآخرين بتعالي وتكبر.

يحاول تصيد سلبيات المتحدث ويحرجه ويرفع الصوت عليه.

عديم الثقة بالناس، ويطلب الحصول على مزايا لنفسه.

يكثر من مقاطعة حديث الآخرين.

- كيف تتصرف معه:

استخدام طريقة (نعم، نعم، ولكن... طبعاً، طبعاً، ولكن.....).

تعرف على مواطن امتيازك أمامه حتى لا تتيح له فرصة تعليقات ساخرة وبلباقة ذكّره بدورك فيما ينجزه ولا تستخدم أسئلة مفتوحة.

وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.

ركز حديثك وتأكد من معلوماتك وقم بعملك خير قيام حتى لا تكون كبش فداء وحافظ على هدوئك وابق واقعياً.

- المتملق وصفاته:

يتودد لك بشكل مبالغ فيه ويسعى للتقرب منك بشتى الوسائل.

يستخدم مجاملات غير صادقة؛ ليكسب ودك فيحدثك بما تود وتحب أنت سماعه.

يجعل غيره يعمل نيابة عنه ويبرز ويتسلق على أكتاف الآخرين.

- كيف تتصرف معه:

علمه الطريقة اللائقة للمدح وضح ذلك بأسلوبك في مدح عمل شخص آخر(متدرب زميله).

أعمل على النقد البناء، حافظ على اللهجة الإيجابية مجتنباً التهديد.

أشعره بمعرفتك بجهوده ودوره وإمكاناته من خلال إشارات ذكية.

قدم الثناء على جهد من عمل معه في الخفاء.

- الساخر وصفاته:

يستخدم السخرية ليستفزك ويغضبك ويضحك الآخرين.

يعبر عن نقده وشكواه بالاستهزاء وتوجيه التعليقات.

يحاول السيطرة على اللقاء دون أن يبدو مسئول عنه.

يتلمس في عيون ووجوه من حوله الابتسامة بعد سخريته.

يغضب في حال نصحه بالابتعاد عن أسلوب السخرية ويرى أن ذلك نوع من أنواع المزاح.

- كيف تتصرف معه:

اطلب التوضيح، استخدم العبارات المؤدبة لتطلب من المستهزئ أن يوضح انتقاداته وليكن أكثر تحديداً في مقاصده.

غير اتجاه حديث المستهزئ واجعله يتوقف عن السخرية منك أو من الزملاء ويركز على الموضوع.

تحدث مع هذا الشخص على انفراد وأنت في قمة الهدوء والأعصاب والابتسام؛ لتشعره أن سخريته لم تحقق هدفها.

كلفه بالقيام بمهام البحث عن علاج ما ينتقده بأسلوب ساخر.

- الكسول وصفاته:

يهمل في عمله والواجبات والأعباء والأعمال الملقاة عليه سواء في (المنزل، العمل، قاعة التدريب..) ويتجاهل بعض من المكلف بها.

يؤجل الأعمال والواجبات المطلوبة منه.

لا يكنّ اعتباراً ولا يقدر مشاعر زملائه وأصدقائه.

لا يحب أن يلتزم أو يرتبط بأي أعمال.

- كيف تتصرف معه:

أظهر له مشاعر شخصية دافئة واهتمامك به كفرد، عبر عن إيمانك بأهميته، استخدم مناقشة ودية لاكتشاف المشكلة وما يسوؤه.

ابحث عن حوافز تشجعه في العمل وحوافز أخرى في المنزل مع تدريبه على أن يضع لنفسه حوافز.

ترتيب لقاءات مفتوحة مع جميع الزملاء لمناقشة الجد والمثابرة والتفاعل في سبيل القضاء على التقاعس والكسل.

ممارسة التشجيع له باستمرار وبصور متنوعة.

- المشاغب وصفاته:

لا يعرف الأنظمة واللوائح وان عرفها لا يلتزم بها بل يتعمد تجاهلها.

يحرص على أن يتصرف خلاف الأنظمة للفت الأنظار نحوه.

يعمل على عرقلة سير التدريب.

يسخر ويثير الاعتراضات في (المنزل، العمل، قاعة التدريب ......).

في حال الاعتراض عليه ومناقشته أمام المجموعة فإنه يرفع الصوت ويسئ الأدب كي لا ينتقضه الآخرون.

كثير الحركة العبثية في قاعة الدراسة أو في ردهات المدرسة، ....).

- كيف تتصرف معه:

لا تتصيد وتعلق على ما يبدو منه وركز على موضوع الالتقاء معه.

امنحه التقدير والاحترام واجعل له مكانة في نفسك دون أن تبدي إعجاب تجاه تصرفاته اللامسئولة.

أطنب كثيراً وشجع وابد إعجابك به في حال التزامه بالأنظمة كأن تبدي إعجابك بذكائه من خلال تصرفاته الحسنة.

لا تدخل معه في جدال ولا تناقشه أو تعترض عليه أمام المجموعة.

لا تبد أي إعجاب أو ابتسامة تجاه مشاغباته.

أشعره بوجوده وأهميته وكلفه بمهام تناسب قدراته وأعنه على ذلك

تحدث معه بانفراد وأظهر له ودك ومشاعرك الدافئة

تمالك نفسك ولا تدخل معه في نقاشات، ولا تجعل من الخلاف قضية شخصية واتركه فقد يقع في شر أعماله.

احتفظ بهدوئك ووضح أهمية التدريب والغرض من انعقاده.

- العضو سريع الرد:

لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة.

- كيف تتصرف معه:

اشكره، واقترح اشتراك أفراد آخرين في المناقشة.

- العضو المعترض:

يعترض على كل فكرة تطرح.

- كيف تتصرف معه:

حافظ على هدوء أعصابك واشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.

- العضو المتعصب:

يرفض تماماً تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.

- كيف تتصرف معه:

اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، ذكِّره بضيق وقت التدريب وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد انتهاء اللقاء.

- العضو الهادئ:

لا يشارك في المناقشة.

- كيف تتصرف معه:

اثن عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه أسئلة سهلة.

- العضو العييّ:

يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره.

- كيف تتصرف معه:

لا تقل له ماذا تعني بكذا؟، بل أعد ما قاله بلغتك.

- العضو الهامس:

يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.

- كيف تتصرف معه:

لا تحرجه، ادعه باسمه، واسأله سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطة الأخيرة للحديث واسأله عن ملاحظاته حولها.

- العضو المخطئ:

يقدم ملاحظات بغير عناية.

- كيف تتصرف معه:

علق على ملاحظاته بالقول: هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟ (اذكر وجهة النظر الصحيحة).

- العضو الراغب في المساعدة:

يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة، ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين له، لا يشارك في المناقشة.

- كيف تتصرف معه:

شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.

- العضو الخائف:

لا يشارك في المناقشة.

- كيف تتصرف معه:

اسأله أسئلة، اثن عليه كلما كان ذلك ممكناً، واجعله يشعر بأهميته.

- العضو غير المهتم أو غير المركز:

لا يشارك في المناقشة ولا يهتم بها من الأصل.

- كيف تتصرف معه:

اسأله عن طبيعة وظيفته وبيِّن له كيف يمكنه أن يفيد ويستفيد من مناقشة موضوع المناقشة أو الحوار.

لخص أفكاره للتوضيح قبل استمرارك في العرض.

ركز علي ضرورة الالتزام بالجدول الزمني.

سجل الأفكار المطروحة؛ فهذا سيقلل من تكرار الأفكار ويجعله يعيد ترتيب أفكاره.

- العضو الأذكى:

يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة.

- كيف تتصرف معه:

كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها واعرضها على المجموعة للإجابة.

- العضو الايجابي وكيف تتعامل معه:

استخدمه لصالحك، ولا تدعه يحتكر النقاش.

يمكن أن يعاونك كثيرا في توصيل ما تريد إيصاله.

- العضو المتعالم وكيف تتعامل معه:

لا تدعه يسيطر على الحوار فإذا طرح رأي أطلب منه تحديد السبب.

- العضو العارف وكيف تتعامل معه:

إن كانت أسبابه غير صائبة فدع الآخرين يعلقوا على ما قال.

لا تنتقده وأصبر عليه، لا تسمح له بالخروج عن الموضوع.

لا تطلب منه آراءه الخاصة فهو يحاول إحراج العارض باستمرار.

- العضو غير المتعاون وكيف تتعامل معه:

شجعه على المشاركة بالسؤال عن معرفته.

حاول كسب صداقته، وأحسسه برغبتك في مشاركته.

- العضو اللامبالي وكيف تتعامل معه:

وجه إليه الأسئلة المباشرة، أطلب منه رأيه، وأخبره بأهمية رأيه.

- العضو الملح في الأسئلة:

حول أسئلته إلى الحضور.

- كيف تتصرف معه:

أطلب منه إعطاء آراءه الخاصة، فهو يحاول إحراج العارض (المدرب، المعلم، المحاضر ......) باستمرار.

- العضو الانطوائي:

شخص تنقصه الثقة بالنفس، فهو يريد أن يفكر قبل أن يتحدث.

ليست لديه رغبة في التأثير علي البرنامج ويجد رضاً داخلي عن الأفكار الجديدة دون حاجة لتأكيد رضا الآخرين.

- كيف تتصرف معه:

وجه سؤال لكل المتدربين واحداً تلو الآخر، إذ تعطى هذه الطريقة كل مشارك الفرصة للتعبير عن رأيه واحداً بعد الآخر.

يمكن لأي متدرب أن يطلب إعفاءه من ذلك ونسبة فالانطوائيين يحتاجون للتفكير أولاً فإنهم غالباً ما يعبرون عن آرائهم في الجولة الثانية من الأسئلة الدائرة.

إعطاؤه فكرة مسبقة عن الموضوع.

وجه الأسئلة لهم بالاسم وأسألهم عن مقترحاتهم.

- المتدرب غير الراغب في التدريب:

واحدة من أكبر التحديات للمدرب هي أن يحاول إشراك المتدربين الذين لا يرغبون لسبب من الأسباب في حضور البرنامج التدريبي علي الإطلاق، يمكن لهذا النوع من الاتجاه أن ينتشر بسرعة إلي المتدربين الآخرين إذا لم يتم التعامل معه كما ينبغي.

وفيما يلي بعض الأفكار المفيدة للتعامل مع هؤلاء المتدربين:

تحدث عن مبادئ التدريب عن قناعة وليس بحماسة، فالقناعة تستميل الناس، أما الحماسة ربما تنفرهم.

اطلب في بداية البرنامج التدريبي من كل مشارك أن يصف شيئاً واحداً عملياً يريدون تحقيقه من البرنامج التدريبي.

ادع المجموعة لمناقشة أي تعليقات سلبية بدلاً من تولى ذلك بنفسك. إذا لم يستجب أي واحد منهم، فوضح بكل بساطة أنك تحترم رأى الشخص وأنك تتمنى ألا يضيع وقته سدى.

أضف إلي البرنامج التدريبي ألغاز وتمارين تحد، إذ أن قليلاً من الناس يقاومون فرصة التفاعل معها.

من الصعب مقاومة تمارين التقدير الذاتي أو اختبارات الملكة الشخصية وحتى لو تم عملها علي انفراد (بالرغم من أنها يجب ألا تتفادى إحراج الناس) فهي لا زالت فرصة للكل للمشاركة.

أضف تمارين جماعية لمواد البرنامج التدريبي، فمن غير المحتمل أن ينظر للمتدرب السلبي الذي يخاطر بإحراج المدرب ويفسد عليه برنامج التدريب علي أنه غير متعاون مع مجموعة صغيرة من زملائه.

- طرق وأساليب للتعامل مع الأنماط المختلفة للمتدربين:

للتعامل مع هذه النماذج الصعبة من المشاركين اتبع ما يلي:

اعمل علي فهم الأفكار والإجراءات التي تساعدك في التغلب علي المواقف الصعبة.

اكتسب مهارات السيطرة علي المواقف.

حدد طرق وأساليب للتعامل مع هذه الأنماط.

اكتسب مهارات العمل مع هذه الأنماط، وكيفية التغلب علي القلق.

اقبل عذر من يأتيك معتذراً.

اخلع النظارة السوداء (ابتعد عن التشاؤم).

الكنز الذي لا يكلف درهماً (ابتسـم بصفة دائمة).

ساعد رافضي التغيير للتغلب علي مقاومتهم للتغيير.

تجنب المشكلات الناتجة عن الإصرار علي تنفيذ ما تراه صحيحاً.

تجنب المواجهة وتدرب علي كظم الغيظ وابحث عن أسباب المشكلة.

شاور الآخرين تستحوذ على قلوبهم(جمع الآراء).

تدرب علي استخدام أساليب المدح لهذه الشخصيات.

تدرب علي وضع خطوات إيجابية مع المشاركين.

استخدم أساليب بناءة للتعبير عن الذات.

دوما تعاطف مع أفكار المشاركين، وليس بالضرورة الموافقة عليها.

ركز علي تحديد المشكلة، واعمل علي معالجة السلوك وليس الشخص.

اقترح الحلول واعمل علي التأكيد من خطوات التنفيذ لها.

استخدم تقنيات التدريب وشارك المتدربين.

من بداية التدريب ضع قواعد لسير العمل حتى تضمن حسم الصراعات بين المجموعات المشاركة.

حافظ علي الهدوء داخل قاعة التدريب.

أقنع المشاركين بإمكاناتك وانك مستعد وقادر علي مساعدتهم.

أجعل المشاركين إيجابيين وشركاء معك في إيجاد الحلول.

رد علي كافة الاستفسارات والحالات الصعبة بمهارة واقتدار.

اعمل علي تطوير أساليبك واستفد من تجارب الآخرين في إدارة السلوك والمواقف الصعبة.

اعمل علي بناء جسور بينك وبين المشاركين بدلا من بناء الجدران.

الراحة التي يعقبها ندم (ترك الغضب والانفعال مع المواقف المختلفة).

راع التنوع الثقافي والمستوي العلمي والأنماط السلوكية.

- تمرين ... هل تسيطر على مشاعرك؟

إذا غلا شيء فاتركه، دع الآخرين ينقذون ماء وجوههم.

التغاير بين الأقران (الحذر في التعامل مع الأقران).

أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم.

- تمرين ...هل تميل إلى الهدوء؟،،،،،،،،

ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون(قران كريم).

اكسب الجدال بأن تتجنبه، ولا تكن لواما، وكن أذناً صاغية...

- قدم تمرين عن فن الإصغاء،،،،،

- تمرين....

يعمل كل فرد في المجموعة على تذكر أشخاص مقربين له سواء في البيت أو العمل أو من الأصدقاء يتميزون ببعض الأساليب السابقة ..... ثم يقوم بتسجيل بعض المواقف لنفسه شخصياً أو لتلك الشخصيات التي تم فيها استخدام ذلك الأسلوب ونجحت فيه.......

تستعرض المجموعة الشخصيات المقدمة من كل عضو فيها........

- قدم لهم تمرين آخر عن تذكر الأشخاص المقربين ....

- قواعد عامة للتعامل مع الآخرين:

القاعدة الأساسية للتعامل مع الآخرين هي ما أمرنا به الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم وما أوصى به الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام من حسن الخلق والتعامل مع الناس بالأخوة والمحبة والاحترام وحفظ الحقوق في حضورهم وفي غيابهم وكما قال الرسول الكريم في ما معناه: أقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسانكم أخلاقاً،،،،

- القاعدة الأولى:

عند التعامل مع شخص آخر ينبغي أن تضمن أن تحصلا سوياً على مكاسب من وراء ذلك التعامل حتى ولو كان في إمكانك حرمانه منها حتى نضمن استمراره في التعامل معك.

- المهارة الأولى:

المكاسب من العلاقة تطيلها: التعامل بين الناس يقوم على تبادل المكافآت والحوافز والتكاليف ويستمر التعامل بين الطرفين طالما أن كلا منهما يكسب أكثر؛ مما يخسر من هذه العلاقة؛ لكن العلاقة مع ذلك قد تستمر إذا لم يظهر أمام أحد الطرفين بديل أفضل من الطرف الآخر وبالعكس قد تضعف العلاقة بسبب وجود بديل أفضل.

- القاعدة الثانية:

تستطيع زيادة تعاطف الآخرين نحوك بـ(مظهر مقبول وملائم لتوقعات الآخرين- تكرار التعامل والمجاملات- التركيز على أوجه التشابه- إظهار إمكانات تبادل الاستفادة فيما بينكما- امتداح الآخرين بما هم أهله).

- المهارة الثانية:

التجاذب خاصية مطلوبة للتعامل بين البشر: فلو كان الشخص الذي تتعامل معه يعتبرك مقبولاً بالنسبة له أو أن بينكما مودة وتقبل متبادل فسيسهل ذلك من سرعة التعامل بينكما.

- القاعدة الثالثة:

الحرص على تقديم معلومات إيجابية عنك في بداية التعرف على أي شخص جديد أو جماعة فهذا يؤدي إلى انطباع جيد عنك ويُسهل التعامل بينكما لكن دون تعظيم أو امتداح للنفس؛ مما قد يؤثر سلباً.

المهارة الثالثة:

الانطباع الصحيح عنك مهم لحسن تعاملهم معك: فالانطباع الأول يؤثر في تفسير هم لتصرفاتك لفترة طويلة من تعاملهم معك كما أن المعلومات الأخيرة عنك خاصة لو كنت في برنامج تدريبي تؤثر في الحكم عليك وعلي تصرفاتك.

- القاعدة الرابعة:

يتسبب سوء تفسير نوايا الآخرين في تصرفات عدوانية من جهتنا كاستجابة لهذا التفسير وربما نصبح نحن المعتدين والمنبوذين من الجماعة، ونستطيع أن نتعود على التفسير الإيجابي لسلوكهم فذلك صحيح في أغلب الأحوال حتى لو كانوا يقصدون الإساءة وعاملناهم بالتسامح كما أمرنا الله تعالى فإنهم سيعدلون عن عدوانهم.

- المهارة الرابعة:

عملية الإسناد تلعب دوراً مهماً في استجابات الآخرين لتصرفاتك: الإسناد هو تفسير نوايا الشخص أو أهدافه من القيام بأي سلوك وعلى ضوء المعنى الذي يفهمه الناس لتصرفك يقومون بالاستجابة ورد الفعل.

- القاعدة الخامسة:

يجب أن تكون لدينا القدرة على تنظيم معايير للعمل مع زملائنا مثل القواعد الآتية: عدم الغضب، الاعتذار، المصارحة، حل المشكلات ودياً، النجاح للجميع.....

- المهارة الخامسة:

كلما تم تنظيم التعامل مع الآخرين من خلال معايير تعاقدية واضحة سهل عليكم جميعاً التعامل بيسر وسهولة.

- القاعدة السادسة:

يجب اعتناء الشخص بتحليل سلوكه قبل وأثناء وبعد حدوثه.

يجب على الشخص مراجعة المعتقدات الخاطئة التي قد يحملها عن نفسه وعن الواقع.

يجب أن يلاحظ الشخص تصرفاته مع الآخرين ومن أي ذات ينطلق.

- المهارة السادسة:

كلما زادت القدرة على مراقبة الذات زادت كفاءة المدرب في التوافق والتعامل مع الآخرين وهذا يعني مراقبة الذات وحرصه على ملاحظة سلوكه الخارجي والداخلي وتقويمه في ضوء نتائج قد تترتب عليه.

- القاعدة السابعة:

التعبير عن اهتماماتك الشخصية بتلقائية وبتأكيد.

التعبير عن المشاعر بوضوح، فاستخدام تعبيرات الوجه المناسبة كالبشاشة وتبادل نظرات الاستحسان والتشجيع.

استخدام نبرات الصوت المناسبة لطبيعة الحديث.

الطلاقة والانطلاق في التعبير دون رهبة والتعبير عن الاختلاف في الرأي بصورة لائقة والتساؤل للتوضيح إذا لم تفهم.

اسأل عن سبب إصدار التعليمات بدلاً من التنفيذ الآني.

الدفاع بحزم عن حقك والمثابرة في طلبه"ما ضاع حق ورائه مشارك".

- المهارة السابعة:

يجب أن يؤكد الشخص ذاته في مجال عمله: عبر بوضوح عن ذاتك وأفكارك وآرائك وانجازاتك.

مواقف وحلول



- ميول عدوانية لدى بعض المتدربين:

قد تكون بسبب أن ما تم مناقشته والاتفاق عليه يتعارض مع طموحاتهم ومصالحهم الشخصية.

- الحل:

الالتزام بالحقائق ولا تتحيز لرأي معين، واجمع الآخرين حولك.

- الخروج عن الموضوع:

ضعف السيطرة ويظهر في كون أسلوب الحوار غير منظم وأن الموضوع غير مثير للاهتمام.

- الحل:

امسك بزمام الأمور وضع دستوراً لإدارة الجلسات (قواعد العمل).

اسأل عن علاقة ما يطرح بالموضوع، وقم بإعادة صياغة الفكرة ووجه الحوار نحو الهدف.

- المحادثات الجانبية وهي نتيجة:

العرض غير الجيد أو أن الموضوع بارد، جاف.

وجود علاقات مسبقة بينك وبين المتدربين أو بين المتدربين وبعضهم البعض، مع وجود شواهد وأدلة من الحياة.

- الحل:

توقف عن الحديث للفت الأنظار، ثم تحرك في اتجاه المتحدثين واستخدم أسمائهم في مثال ملائم ومناسب للموضوع، ووجه أسئلة مباشرة مع مراعاة ردود الفعل من المتدربين.

- سيطرة بعض الأعضاء على المجموعة:

عدم التجانس الوظيفي أو الثقافي، قلة فرص الحوار والنقاش، مع ضعف التواصل البصري، ونمط المتدربين واحد.

- الحل:

احم الضعفاء واعمل علي تقوية وجهات نظرهم، وقم بتحجيم مشاركات الأقوياء ووظف مسارها.

اطلب مسح عام لوجهات النظر وانتقي ما تتوسع فيه طالما أنه مناسب للموقف التدريبي.

غير توزيع المهام والأدوار أو وضع الجلسات.

- ضياع الوقت قبل استكمال العرض وهذا نتيجة:

عدم ملائمة أسلوب وإستراتيجية التدريب.

إتاحة الفرصة للنقاش غير الموجه.

قلة توظيف الوسائل التعليمية، أو وجود أعطال في الأجهزة.

تأخر الحضور عن الموعد المحدد لبدء البرنامج التدريبي.

- الحل:

ضع خطة زمنية مفصلة والتزم بها وابدأ في الوقت المحدد.

اختر الأسلوب والإستراتيجية بعناية مع وضع بدائل للطوارئ.

كن لبقا وماهراً في استخلاص النتائج وغلق الحوار.

اتخذ إجراءات سريعة مناسبة مع الأنماط غير المساعدة والمقاومة.

- رغبة أكثر المجموعة في تأخير بداية البرنامج والانصراف المبكر من:

المدارس والمعاهد والمؤسسات التعليمية والتربوية.

المواصلات والمواقف الطارئة ووجود مشكلات شخصية.

الارتباط بالعمل ومواعيده.

أسلوب وإستراتيجية التدريب الرتيب والممل.

- الحل:

ضع نظام مبدئي متفق عليه (قواعد عمل).

قلل فترات الراحة وشدد في الالتزام بالمواعيد المحددة.

اظهر تقديرك للظروف وإحساسك بها وتعامل بمرونة وإيجابية.

- شللية المجموعات وتصارعها:

تعدد جهات العمل أو استمرار المجموعات دون تغيير أو تبديل.

- الحل:

قسم بشكل غير انتمائي وأعمل علي تغيير المجموعات بصفة مستمرة، وفق وجهات النظر وركز على نقاط الاتفاق.

- عدم القناعة بجدوى التدريب أو الموضوع:

الانطباع غير الجيد عن سبب الترشيح، قلة الشعور بعلاقة التدريب بمهارات العمل، ووجود مثبطين ومحبطين يذكرون دائما أن التدريب غير مفيد ومعطل للوقت وهدر للمال.

- الحل:

دع فرصة لتفريغ الشحنات، واقترب منهم في فترات الراحة.

اربط المعطيات بمجال العمل والحياة واجعل لها قيمة مادية ومعنوية.

امتدح التفاعل الإيجابي واستثمر المساعد المتطوع في نجاح العمل.

عبر بإخلاص وكن مستعد بمواقف وشواهد عملية.

- أهمية المشاركة بين المدرب والمتدرب:

من خلال مشاركة المتدرب يستطيع المدرب أن يتعرف على المستوى الثقافي والخبرات لدى المتدرب.

تساعد المتدرب على التفاعل والاندماج بشكل أكثر مع المدرب والمتدربين، وتساعد أبضا تبادل الخبرات بين المتدربين.

س: ما الذي يساعد على المشاركة الفعالة؟

ج : نجاح المدرب.

س : كيف ينجح المدرب في ذلك؟

ج: (الثقة بالنفس- قوة المادة العلمية- امتلاك مهارات العرض والتقديم - الحفاظ على استمرارية اهتمام المتدربين- فن التعامل مع المتدربين).

- التعارف:

عادة ما يفضل المتدربين في بداية التدريب التقرب من الأشخاص الذين يعرفونهم من قبل، فعندما يتقابل الناس للمرة الأولي قد يشعرون أنهم غرباء؛ لذا يكون من المناسب البدء في أنشطة لطيفة تتيح الفرصة للمجموعة التعرف علي بعضهم البعض بصورة أفضل وتتيح لهم الحديث عن أنفسهم؛ لذا من المهم أن تعكس تمارين التعارف الجوانب الايجابية في المتدربين وإتاحة الفرصة لخلق مناخ ألفة بينهم وكسر حالة الترقب، وتشجيعهم علي طرح أمور يودون مشاركة الآخرين فيها.

وأيضاً إذا كانت تربطهم معرفة سابقة لأسباب عملية أو أسباب أخري فإنهم عادة لا يعرفون الجوانب الإنسانية وقد يكون من النادر توفير فرصة

للتعارف الحميم فيما بينهم، ومن ثم يظل الوقت المخصص للتعارف أمر ذا اعتبار ويسهم في إنجاح التدريب، ونظراً لأهمية التعارف كونه نقطة انطلاق في التدريب تؤثر بصورة كبيرة علي نجاحه.

على الرغم من أهميته- إلا أن كثير من المدربين لا يعطونه الوقت الكافي من الترتيب و التحضير، ولا الوقت الكافي عند تنفيذ الورشة، فيقومون بتنفيذه بشكل سريع و بدون تحقيق الفائدة الحقيقية منه فما هو نشاط التعارف؟ و متى يكون؟ وإلي ماذا يهدف؟ و كيف يكون؟

نشاط التعارف يعتبر من الأنشطة الرئيسية المتعارف عليها في أي ورشة تدريبية، يتم من خلاله تقديم المدربين والمتدربين والتعريف بينهم ومحاولة كسر الجليد وتحقيق جو من الألفة والراحة النفسية لمساعدة المتدربين في الاندماج في جو البرنامج التدريبي و يكون في الجلسة الأولي بعد التعريف ببرنامج التدريب وأهدافه.

- أهمية وطرق التعارف:

تعتمد البداية المثيرة للبرنامج التدريبي على المشاركة والتفاعلات المتبادلة بين المدرّب والمتدرّبين وأجهزة التدريب المساعدة- اندماج المتدرّبين وانخراطهم الكامل مستغلّين كامل قدراتهم على التعلّم- تهيئة مناخ تعليم سليم يتيح فرص حقيقيّة مخطّطة للتعلّم والارتقاء-خلق التقارب بأقل قدر من الكلفة (الحواجز والأقنعة الاجتماعيّة والوظيفيّة) ففي بدايّة التدريب يكون المتدرّب والمدرّب قلقين خاصة في اللقاء الأول ويتساءلان:

- أهداف نشاط التعارف:

التعرف على أسماء المشاركين(المتدربين) والمدربين.

كسر الحواجز و خلق جو من الألفة والمودة بين المشاركين(المتدربين).

توطيد العلاقات بين المشاركين(المتدربين).

- المناخ العام لنشاط التعارف:

يسود بداية الجلسة صمت و ترقب نتيجة عدم المعرفة المسبقة للمشاركين، يفترض تواجد المشاركين في مساحة حرة أو مع كثير من الفراغات للسماح بالحركة، من المفضل تزويد (المتدربين) المشاركين بقلائد لبطاقات الأسماء بداية اليوم ويكتب فيها الاسم الأول بخط كبير و واضح لكي يستطيع الجميع رؤيته على المدربين الاشتراك في نشاط التعارف و توزيع التواصل البصري والابتسام بشكل مستمر و متوازن لإشاعة جو من الألفة والمودة (الابتسام ينتقل بالعدوى).

-تنفيذ نشاط التعارف

يمكن أن يتم تنفيذه في شكل ثنائيات على النحو التالي:

الخطوة 1: أطلب من المشاركين أن يقفوا في صفين متقابلين و يحمل كل منهم قلمه.

الخطوة 2: وزع عليهم استبيان التعارف و الذي يحوي مثلا ما يلي:

- اسم المشارك/ المشاركة................:

- الوظيفة................:

- توقعاتك من البرنامج................:

الخطوة 3: اطلب من كل مشتركين متقابلين أن يسأل كل منهما الآخر و يقوما بكتابة البيانات الناقصة.

الخطوة4: أجمع المشاركين وأطلب منهم تقديم أحدهم الأخر أمام بقية المشاركين.

كما يمكن تنفيذه بشكل فردي على النحو التالي:

الخطوة 1:أختر طريقة يتم من خلالها تحديد من سيبدأ بتقديم نفسه أولا، كأن يكون ذلك حسب الترتيب الهجائي لحروف الأسماء أو حسب شهور الميلاد للمشاركين أو أية طريق تراها مناسبة.

الخطوة 2: حدد الزمن المحدد للتقديم و المكان الذي يقف فيه كل مشارك لتقديم نفسه بحيث يراه الجميع و أكتب في مكان بارز أو في شريحة عرض تقديمي الأمور التي يجب على المشارك بيانها في تقديمه لنفسه مثلا:

- اسم المشارك/ المشاركة...............:

- الوظيفة..........:

- توقعاتك من البرنامج.............. :

الخطوة 3 : اطلب من المشاركين و المشاركات و المدربين و كل فريق العمل المتواجد معكم التقدم تباعا و تقديم أنفسهم.

ملاحظة:

أثناء تقديم المشاركين لأنفسهم أحرص على كتابة الاسم الأول لكل مشارك على اللوح الأبيض بعد التقديم مباشرة بحيث تكون لديك قائمة بكل الأسماء بنهاية النشاط، كما يمكنك استخدام التصفيق عقب تقديم كل مشارك لخلق جو من النشاط والحركة على الجلسة.

ويمكن استخدام طرق مبتكرة في أنشطة التعارف خصوصا عند استخدام نظام الثنائيات فيمكن توزيع أسئلة وأجوبة ويبحث كل شخص عن الجواب للسؤال الذي لديه مع شخص أخر و عندما يجده يكون هو شريكه في نشاط التعارف ويمكن توظيف الأسئلة والأجوبة بحيث يكون لها علاقة بموضوع برنامج التدريب، كما يمكن استخدام الصور المقصوصة إلى جزئين ويبحث كل شخص عن الجزء المكمل للصورة التي لديه مع شخص أخر ويكون هو شريكه في نشاط التعارف. كما يمكن استخدام أبيات الشعر المشهورة أو عواصم ودول أو دول و عملات وهكذا.. فهناك العديد من الأشياء التي يمكن توظيفها في نشاط بحيث تجعل منه نشاطاً حركياً مسلياً.

في المتوسط لورشة عمل لعدد 20مشارك ومشاركة، فإن الوقت المثالي لتنفيذ نشاط التعارف يستغرق 45 دقيقة ويفضل ألا يستعجل المدرب في إنهاء النشاط؛ لأن تطبيقه بالشكل السليم سيساعد كثيرا في سير الجلسات اللاحقة ويخلق جسور حقيقة للتواصل الفعال بين المشاركين.

وقد يحدث أحيانا في بعض الورش أن يكون كل المشاركين يعرفون بعضهم مسبقا وبالتالي فيجب تصميم النشاط بشكل مختلف في هذه الحالة، كان يعرف كل مشارك بنفسه، ثم يطلب منه أن يخبر معلومة أو شيئا يعتقد أن الآخرين لا يعرفونه عنه.

حاول أن تحفظ وتتذكر اكبر عدد ممكن من الأسماء فإن ذلك يساعدك على التواصل بشكل فعال معهم ويخلق طابعا شخصيا لطبيعة العلاقة بينك وبينهم وتذكر أن أجمل شئ يسمعه الإنسان هو أسمه.

- تساؤلات المتدرب:

هل سيقبلني الآخرين من المتدربين وخاصة الغرباء منهم؟

كيف ستكون علاقتي بالمدرّب؟

الأهـم، لماذا أنا في التدريـب (سبب وجودي دون غيري)؟

ما الهدف والغرض من حضوري التدريـب؟

ما النتائج المتوقّعة من التدريب؟.

- تساؤلات المدرب:

كيف سـيكون المتدرّبون؟

هل سيقبلون ما يعرض عليهم بحماس أم لا؟

هل سيتفاعلون معي بإيجابيّة؟

هل سينسجمون معـاً ومعي؟

كيف سيتصرّفون مع بعضهم البعض.

كيف سيكون سلوكهم داخل القاعة؟

- عمليّة إذابة الجليــد:

وسيلة تتم بطريقة مخطّطة وبأسلوب ودّي نشط ومشوّق بهدف:

مساعدة المتدربين الأغراب أو الجدد على معرفة الآخرين في أقصر وأسرع وقت ممكن.

تسهيل عمليّة الاتّصال بين أفراد المجموعة من المتدربين، وذلك برفع درجة الصراحة فيما بينهم في أسرع وقت ممكن.

زود المتدربين بخبرة من شأنها رفع وتطوير مستوى فهمهم وإدراكهم لأنفسهم وذاتهم وأدائهم.

مساعدة المتدرّب في إدراك أن التعلّم مسؤوليته وعمل المدرّب لتسهيل وتوجيه العمليّة التدريبية وإكسابه المهارات.

إبداء البرنامج بطريقة بسيطة وسهلة تضمن بيئة تدريب وتعلّم مناسبة لكسب مهارات جديدة.

الاتفاق على القواعد السلوكيّة المنظمة للعمل والعلاقات بين جميع المتدربين (قواعد العمل).

لماذا نحتاج لذلك ...؟؟

عندما يصل المتدربون لقاعة التدريب فإنهم يعانون نوعاً ما من عدم التوازن يؤدي بهم إلي القلق.

في بداية برنامج التدريب لا يفكّر المتدرب في المدرب أو في محتوى التدريب وإنما في أوقات الاستراحة، نهاية اليوم التدريبي، الأصوات، درجة حرارة الغرفة، الرؤية ووضوحها، التعامل والتفاعل مع المتدربين في القاعة.

التميّز في كسر الحاجز النفسي سوف يساعد المتدرب على الاندماج في التدريب بسهولة ويسر ويزيد من التفاعل.

إزالة الخوف من الطرفين من المتدرب تجاه المدرب أو من المدرب تجاه الحضور من المتدربين.

- أساليب وطرق إذابة الثلج (كسر الحاجز النفسي):

ويتم ذلك عن طريق إتباع احد من ما يلي:

تحديد احتياجات المتدربين.

ذكر قصة حزينة- مفرحة- طرفة خفيفة سريعة.

ذكر بعض الإحصاءات والدلائل علي صدق المحتوي التدريبي.

ذكر تجربة شخصية مر بها المدرب.

ذكر قواعد وشروط البرنامج التدريبي(قواعد العمل).

توجيه أسئلة غير مباشرة للمتدربين.

القيام بتعريف الزملاء لبعضهم البعض.

- شروط أسلوب كسر الحاجز النفسي:

تم تجربته مسبقاً وأدى إلي نتائج جيدة.

له علاقة بالبرنامج التدريبي(قدر الإمكان).

توجد فيه حيوية ونشاط وغير معقّد ويتميّز بالترتيب والنظام.

المتدربون يستمتعون به ولا يشعرون بالملل.

متميّز ومتفرّد (لم يسبق للمتدربين تجربته).

إيجابي ولا يزعج الآخرين.

أن تكون مدته قصيرة (من 5 إلى 10 دقائق) ولا يزيد عن ذلك.

ويمكن أن نذكر هنا بعض طرق للتعارف:

- الطريقة الأولي: (تمرين حركي) (الزمن: 30 دقيقة).

الأدوات: كروت ورقية تعلق علي جوانب الحائط كل كارت يحمل أحد العناوين ومعلومات عن المتدربين، ثم يطلب من كل مجموعة اختيار عنوان أقرب إليهم علي بعضهم البعض والبحث عن نقاط مشتركة بينهم مثل "اللون المفضل – الهوايات –الأطعمة......"، ثم يطلب منهم العودة إلي أماكنهم وأن تقدم كل مجموعة شخص يتحدث باسمها يشرح النقاط المشتركة بين المجموعة بعد أن يقدم كل شخص نفسه بالاسم فقط، والهدف من هذه الخطوة فك الارتباط بين المجموعات المتعارفة سالفاً ودمج الأفراد في المجموعة الكبيرة.

- الطريقة الثانية:

أطلب من كل متدرب أن يذكر أسمه ويجيب علي "التساؤلات: ماذا لو لم أكن في قاعة التدريب الآن- ما الأعمال التي كان من المفترض أن أقوم بها في هذه اللحظة عملياً أو اجتماعياً؟".

- ملحوظة للمدرب:

هذا التمرين يعكس كثير من المعلومات عن المتدربين في مجالات عملهم واهتماماتهم- تفاصيل المهام اليومية التي يقومون بها، وبعض جوانب حياتهم الخاصة أو الشخصية كما يضفي جو من المرح للشعور أن التدريب ساعده علي كسر النمطية والروتين والرتابة في حياته اليومية.

- الطريقة الثالثة: (تعريف الأخر) (الزمن : 45 دقيقة).

ويتم ذلك بتقسيم المتدربين لمجموعات ثنائية بهدف:

التعرف وكسر الحواجز النفسية.

توطيد العلاقات فيما بين المجموعات.

الأدوات: أقلام عادية ورق أبيض صغير.

يطلب من المتدربين أن يقوم كل أثنين بالتعرف علي بعضهم البعض لمدة 5 دقائق من خلال: الاسم - التخصص - الحالة الاجتماعية - أهم الأعمال - الهوايات - أصعب أو ألطف المواقف التي مر بها في حياته، وبعد الانتهاء من التعارف الثنائي يقدم كل فرد منهما الأخر باعتباره يتحدث عن نفسه وأن يكمل زميله في نفس الثنائي باستكمال التعارف عن الأخر باعتباره يتحدث عن نفسه.

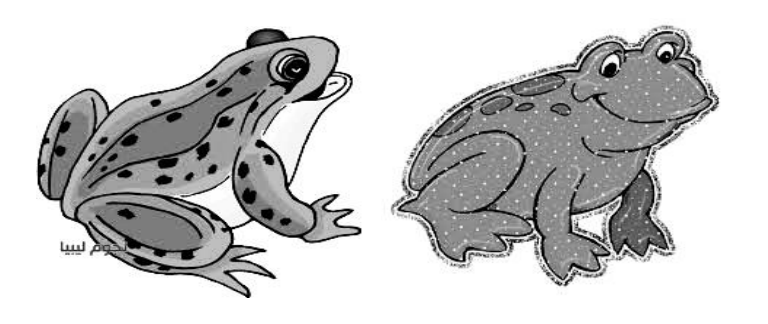
ملحوظة:

هذا التمرين يضفي جو من المرح ويُساعد علي كسر الحواجز بين المتدربين لاسيما في حالة وجود اختلافات كبيرة مثل الاختلاف في النوع أو تفاوت في السن أو في الحالة الاجتماعية أو الاقتصادية.

هذه الطريقة تستغرق من الزمن 5 د . ق شرح للمجموعة ثم 20 مشارك × 2 دقيقة لكل مشارك = 40 د . ق.   إجمالي: (45 دقيقة).

- بعض القصص لإذابة الجليـــد:

- ضفدعتان في بئر:



كانت مجموعة من الضفادع تقفز مسافرةً بين الغابات، وفجأة وقعت ضفدعتان في بئر عميق.

تجمع جمهور الضفادع حول البئر، ولما شاهدا مدى عمقه صاح الجمهور بالضفدعتين اللتين في الأسفل أن حالتهما جيدة كالأموات تجاهلت الضفدعتان تلك التعليقات، وحاولتا الخروج من ذلك البئر بكل ما أوتيتا من قوة وطاقة؛ واستمر جمهور الضفادع بالصياح بهما أن تتوقفا عن المحاولة لأنهما ميتتان لا محالة.

أخيرا انصاعت إحدى الضفدعتين لما كان يقوله الجمهور، واعتراها اليأس؛ فسقطت إلى أسفل البئر ميتة،أما الضفدعة الأخرى فقد دأبت على القفز بكل قوتها.

ومرة أخرى صاح جمهور الضفادع بها مشاركين منها أن تضع حدا للألم وتستسلم للموت؛ ولكنها أخذت تقفز بشكل أسرع حتى وصلت إلى الحافة ومنها إلى الخارج، عند ذلك سألها جمهور الضفادع: أتراك لم تكوني تسمعين صياحنا؟

شرحت لهم الضفدعة أنها مصابة بصمم جزئي، لذلك كانت تظن وهيفي العمق أن قومها يشجعونها على إنجاز المهمة طوال الوقت.

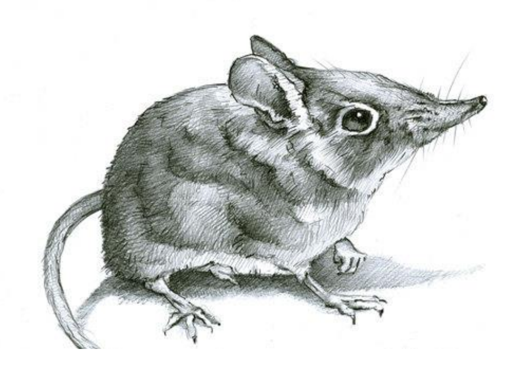
ثلاث عظات يمكن أخذها من القصة:

أولا: قوة الموت والحياة تكمن في اللسان، فكلمة مشجعة لمن هو في الأسفل قد ترفعه إلى الأعلى وتجعله يحقق ما يصبو إليه.

ثانيا: أما الكلمة المحبطة لمن هو في الأسفل فقد تقتله؛ لذا انتبه لما تقوله، وامنح الحياة لمن يعبرون في طريقك.

ثالثا: يمكنك أن تنجز ما قد هيأت عقلك له وأعددت نفسك لفعله؛ فقط لا تدع الآخرين يجعلونك تعتقد أنك لا تستطيع ذلك.

ا- قصة الفار:



اللعاب يسيل من فم الفأر وهو يتجسس على صاحب المزرعة وزوجته وهما يفتحان صندوقا ويمنِّي نفسه بأكله شهية لأنه حسب أن الصندوق يحوي طعاما لكن فكه سقط حتى لامس بطنه بعد أن رآهما يخرجان مصيدة للفئران من الصندوق واندفع الفأر كالمجنون في أرجاء المزرعة وهو يصيح: لقد جاءوا بمصيدة فئران... يا ويلنا.

هنا صاحت الدجاجة محتجة: اسمع يا فرفور، المصيدة هذه مشكلتك أنت فلا تزعجنا بصياحك وعويلك، فتوجه الفأر إلى الخروف: الحذر- الحذر ففي البيت مصيدة، فابتسم الخروف وقال: يا جبان يا رعديد، لماذا تمارس السرقة والتخريب طالما أنك تخشى العواقب! ثم إنك المقصود بالمصيدة فلا توجع رؤوسنا بصراخك وأنصحك بالكف عن سرقة الطعام وقرض الحبال والأخشاب.

هنا لم يجد الفأر مناصا من الاستنجاد بالبقرة التي قالت له باستخفاف: يا خراشي... في بيتنا مصيدة؟ يمه ألحقيني! يبدو أنهم يريدون اصطياد الأبقار بها! هل أطلب اللجوء السياسي في حديقة الحيوان؟

عندئذ أدرك الفأر أن سعد زغلول كان على حق عندما قال قولته الشهيرة "مفيش فايدة" وقرر أن يتدبر أمر نفسه وواصل التجسس على المزارع حتى عرف موضع المصيدة ونام بعدها قرير العين بعد أن قرر الابتعاد من مكمن الخطر.

وفجأة شق سكون الليل صوت المصيدة وهي تنطبق على فريسة وهرع الفأر إلى حيث المصيدة ليرى ثعبانا يتلوى بعد أن أمسكت المصيدة بذيله، ثم جاءت زوجة المزارع وبسبب الظلام حسبت أن الفأر راح فيها، وأمسكت بالمصيدة فعضها الثعبان، فذهب بها زوجها على الفور للمستشفى حيث تلقت إسعافات أولية وعادت إلى البيت وهي تعاني من ارتفاعا في درجة الحرارة وبالطبع فإن الشخص المحموم بحاجة إلى سوائل ويستحسن أن يتناول الشوربة (ماجي لا تنفع في مثل هذه الحالات).

وهنا قام المزارع بذبح الدجاجة وصنع منها حساء لزوجته المحمومة وتدفق الأهل والجيران لتفقد أحوالها فكان لابد من ذبح الخروف لإطعامهم ولكن الزوجة المسكينة توفيت بعد صراع مع السموم دام عدة أيام وجاء المعزون بالمئات واضطر المزارع إلى ذبح بقرته لتوفير الطعام لهم.

أذكرك بأن الحيوان الوحيد الذي بقي على قيد الحياة هو الفأر الذي كان مستهدفا بالمصيدة وكان الوحيد الذي استشعر الخطر...ثم فكر في أمر من يحسبون أنهم بعيدون عن المصيدة وأن "الشر بره وبعيد" فلا يستشعرون الخطر بل يستخفون بمخاوف الفأر الذي يعرف بالغريزة والتجربة أن ضحايا المصيدة قد يكونون أكثر مما تتصورون:

الموقف(1): قال الأرنب للطائر هل يمكنني الجلوس مثلك طول اليوم ولا أفعل شيئا؟

الطـــائــــــر : بالتأكيد ولم لا؟ وفجأة ظهر نمر وقفز على الأرنب وأكله.

نتيجة(1): كي تجلس ولا تعمل شي يجب أن تكون جالساً في مكان عال.

الموقف(2): الديك الرومي للثور: إنني أحب أن أتسلق هذه الشجرة لأجلس في أعلاها، ولكن ليس لدي طاقة لتسلقها.

الثور:حسناً، ولكنك تأكل من مخلفاتي، فلماذا لا تكثر الأكل منها حتى تحصل على الطاقة المطلوبة؟

الديك الرومي: إنها فكرة جيدة وبدأ الديك يأكل من المخلفات ويكثر منها، فلاحظ أن طاقته تزداد يوماً بعد يوم واستطاع في اليوم الأول أن يرقى على أول غصن، وفي كل يوم كان يرقى على غصن جديد، واستطاع بعد شهر أن يصل إلى أعلى الشجرة ويتربع عليها، وما أن رآه الصياد حتى صوب بندقيته نحوه وحيث أنه لا يستطيع الطيران فقد كانت نتيجته أن كان لقمة سائغة للصياد.

نتيجة (2): إن الأشياء القذرة قد توصلك إلى أعلى، ولكنك لا يمكن أن تبقى هناك طويلاً لفقدانك المقدرة على ذلك...

الموقف(3): اختصم أعضاء الجسم حول من يكون مديراً عليها.

قال المخ: أنا الذي ينظم عمليات الجسم، ولذا فأنا المدير.

قالت الأرجل: ولكن نحن نحمل الجسم بما فيه المخ لذا فالإدارة من حقنا.

قالت الأيدي: نحن نعمل كل عمل خارجي ونكسب المال فالإدارة حقنا.

والقلب قال: ولكني أضخ الدم لكل الجسم بما في ذلك المخ، فأنا المدير إذاً.

أما الرئتان فقالتا: لكن لولا الهواء النقي لما كان الدم مفيداً، فالإدارة عندنا.

العينان: لم توافقا فقالتا لولانا لما عرف الجسم إلى أين يتجه فالإدارة عندنا

.وهكذا استمر الأمر وعرضت كل الأعضاء حججها. ولكن سخر الجميع عندما قالت الأمعاء الغليظة بأنها أولى بالإدارة، دون أن تعطي أي حجة مقنعة فما كان منها- إلا أن توقفت عن العمل، وسببت الإمساك.

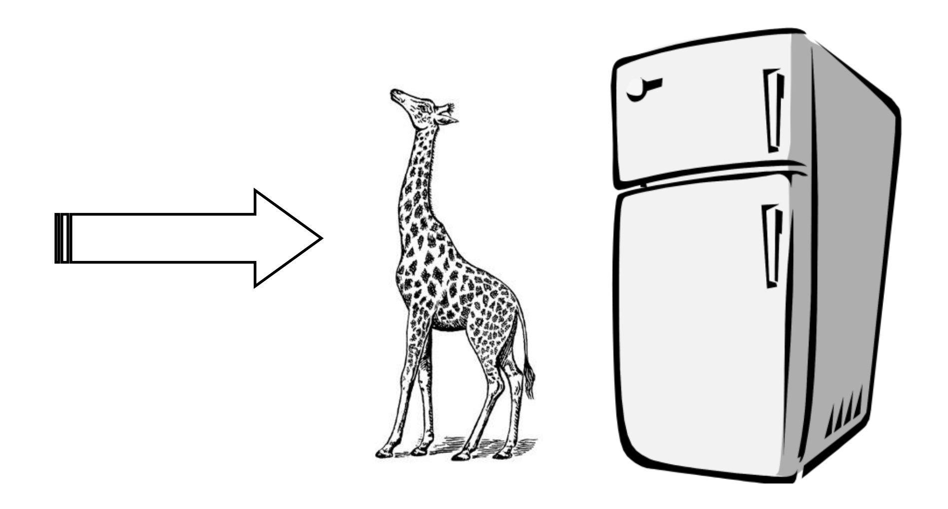
وبعد فترة من الزمن بدأت العينان تجحظان والقلب والرئتان تسارعت، والمخ أصابته الحمى. وعادت المباحثات والمشاورات واضطر الجميع للموافقة على أن تكون الأمعاء الغليظة صاحبة الحق في الإدارة، فرجعت إلى عملها، وعاد كل شيء إلى عمله الطبيعي، بينما قامت الأمعاء الغليظة بتصريف الفضلات.

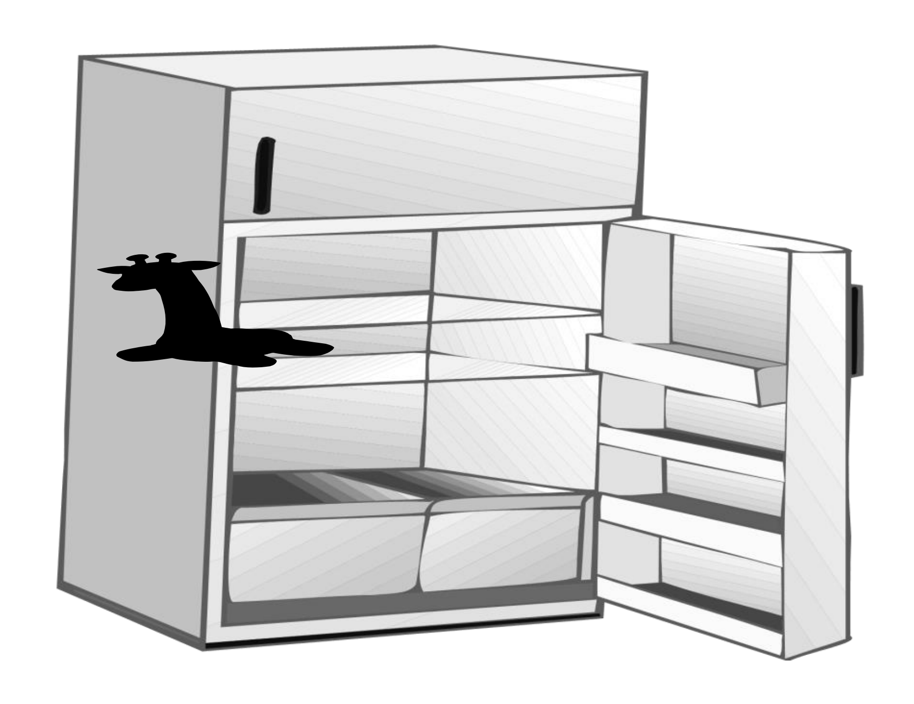
نتيجة(3):لا تحتاج إلى مخ لتكون مديراً، إنما تحتاج طريقة تستطيع بها أن تتحكم بالآخرين.

- فوازير:

- الأسئلة ليست صعبة، فلا تبحث عن الإجابة قبل المحاولة!

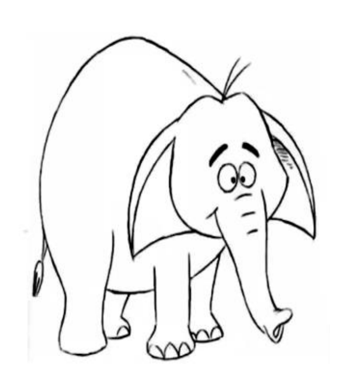
السؤال(1): كيف تضع الزرافة داخل الثلاجة؟



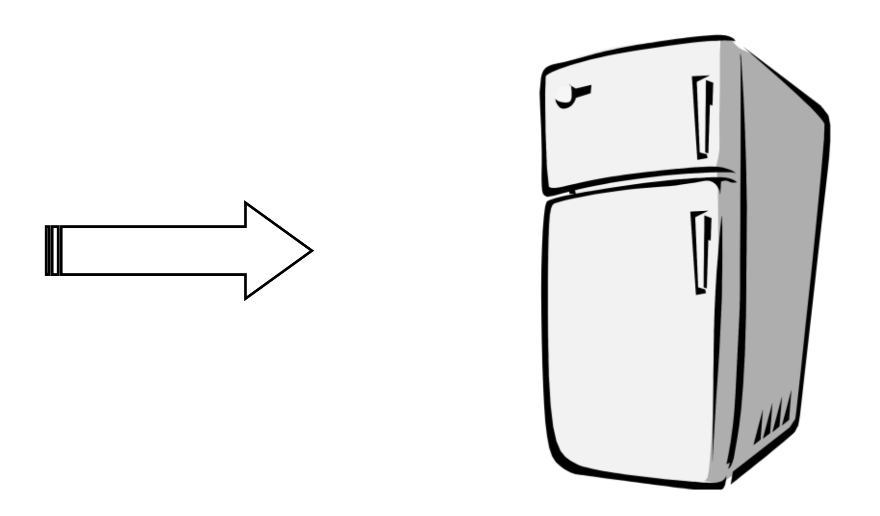


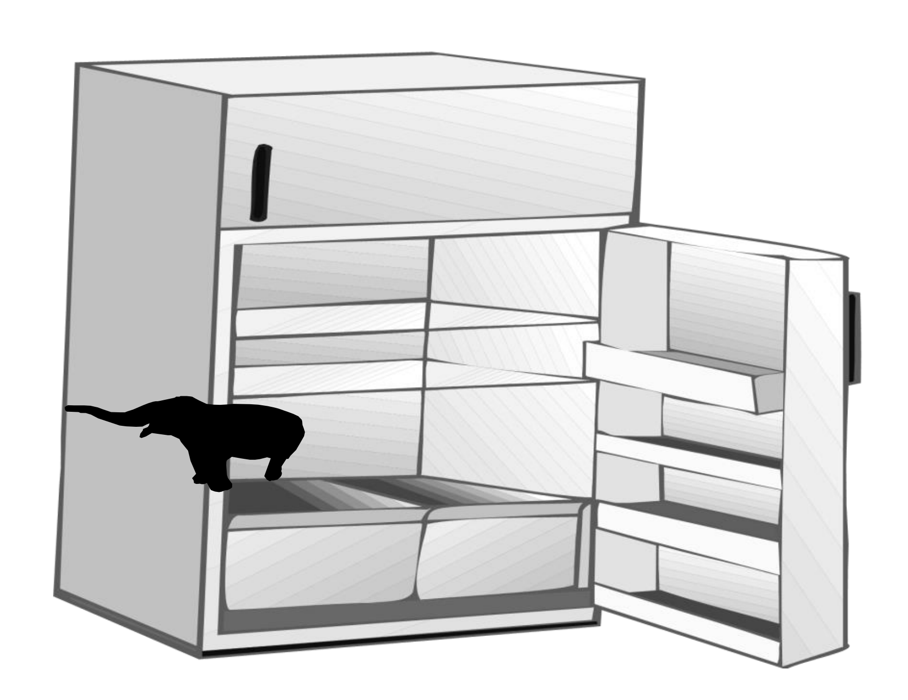
الإجابة: أفتح الثلاجة، أدخل الزرافة ثم أقفل الباب.

هذا السؤال لمعرفة ما إذا كنت تحب تعقيد الأمور.



السؤال(2): كيف تضع الفيل داخل الثلاجة؟





الإجابة: افتح الثلاجة،أخرج الزرافة، أدخل الفيل ثم أقفل الباب.

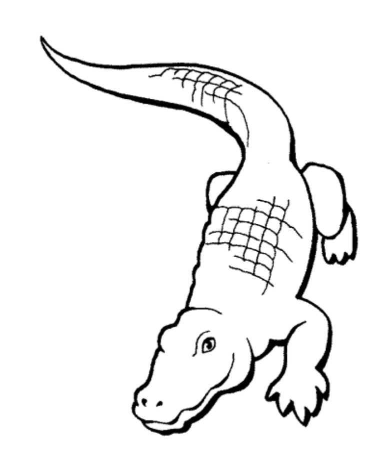
هذا السؤال لمعرفة قدرتك على الاستفادة من نتائج أفعالك.

السؤال(3):

عقد الأسد اجتماع لكل الحيوانات وحضر الجميع إلا واحد من يكون؟



لا بأس، حتى لو لم تجب على الأسئلة الثلاثة السابقة، فلديك الآن فرصة أخيره.



السؤال(4): يجب أن تعبر النهر المعروف بأنه مسكن للتماسيح، كيف؟

الإجابة: تعبر النهر سباحة. جميع التماسيح مشغولة في اجتماع الحيوانات.

هذا الاختبار يبين ما إذا كنت تتعلم من أخطائك أم لا.



لا تهتم، تشير الدراسات إلى أن 90% من المتخصصين الذين جرّبوا هذا الاختبار لم يجيبوا على أي من الأسئلة السابقة، ولكنها أفادت أيضا بأن كثيرا من أطفال الروضة حققوا الإجابات الصحيحة.

قصص رمزية:

في القطار جلس رجل عجوز مع ابن له يبلغ من العمر 25 سنة، وبدا الكثير من البهجة والفضول على وجه الشاب الذي كان يجلس بجانب النافذة، اخرج يديه من النافذة وشعر بمرور الهواء وصرخ "أبي انظر جميع الأشجار تسير ورائنا".

فتبسم الرجل العجوز متماشياً مع فرحة أبنه وكان يجلس بجانبهم زوجان ويستمعون إلى ما يدور من حديث بين الأب وابنه وشعروا بقليل من الإحراج فكيف يتصرف شاب في عمر 25 سنة كالطفل فجأة صرخ الشاب مرة أخرى: "أبي، انظر إلى البركة وما فيها من حيوانات، أنظر..الغيوم تسير مع القطار".. واستمر تعجب الزوجين من حديث الشاب مرة أخرى، ثم بدأ هطول

الأمطار، وقطرات الماء تتساقط على يد الشاب، الذي امتلأ وجهه بالسعادة وصرخ مرة أخرى: "أبي إنها تمطر، والماء لمس يدي، انظر يا أبي" وفي هذه اللحظة لم يستطع الزوجان السكوت وسألوا الرجل العجوز..........

كذب المنجمون:

دخل أحد المنجمون بيت أحد الأشراف فأكرموا ضيافته وأحضروا له العديد من أصناف الطعام والشراب وجهزوا له الكثير من الهدايا فأراد أن يرد الجميل وكان قد رأى طفلاً في مهده تحمله إحدى النساء في ذلك البيت فنادي على المرأة التي تحمله وطلب فنجاناً وأوراقاً وأخذ يكتب كتابه طويلة وبعد أن فرغ قال لوالد الطفل: سيدي العزيز علمت بالتنجيم أن ابنك هذا سيكون أسعد الرجال وسيتولى رئاسة الجيش وسينتصر انتصارات عديدة وسينال أعظم الألقاب وسيكون علماً يشار إليه وهنا قال الرجل ولكن عفوا سيدي ....

لا تستخف بأحد:

في إحدى الأيام دخل صبي يبلغ من العمر 10 سنوات مقهى كبير ومزدحم وجلس على الطاولة، فوضع عامل المطعم كأسا من الماء أمامه.

سأله الصبي كم سعر الآيس الكريم بالشيكولاته أجابه العامل: خمس دولارات، فأخرج الصبي يده من جيبه وأخذ يعد النقود، ثم سأله ثانية: حسنًا، كم سعر الآيس كريم العادي؟ في هذه الأثناء، كان هناك الكثير من الناس في انتظار خلو طاولة في المقهى للجلوس عليها، فبدأ صبر العامل ينفذ وأجاب بفظاظة: أربعة دولارات فعد الصبي نقوده ثانية وقال: سآخذ آيس كريم عادي، فأحضر له العامل الطلب ووضع فاتورة الحساب على الطاولة وذهب. أنهى الصبي الآيس كريم ودفع حساب الفاتورة وغادر المقهى وعندما عاد العامل إلى الطاولة، إغرورقت عيناه

بالدموع أثناء مسحه للطاولة.

جامعة استانفورد:

وقف القطار في إحدى المحطات في مدينة بوسطن الأمريكية وخرج منه زوجان يرتديان ملابس بسيطة، كانت الزوجة تتشح بثوب من القطن بينما يرتدي الزوج بزة متواضعة صنعها بيديه. بخطوات خجلة ووئيدة توجه الزوجان مباشرة إلى مكتب رئيس "جامعة هارفارد " ولم يكونا قد حصلا على موعد مسبق قالت مديرة مكتب رئيس الجامعة للزوجين القرويين"الرئيس مشغول جدا" ولن يستطيع مقابلتكما قريبا... لكن سرعان ما جاءها رد السيدة الريفية حيث قالت بثقة:"سوف ننتظره".

وظل الزوجان ينتظران لساعات طويلة أهملتهما خلالها السكرتيرة تماماً على أمل أن يفقدا الأمل والحماس البادي على وجهيهما وينصرفا.

أنه الخادم:

حمل القهوة وهمّ أن يدخل غرفة ابنه الطبيب، سمع لغطاً.. فأصغى سأله زملاؤه من هذا الرجل الطيب الذي فتح لنا الباب؟ رد الطبيب بدون تفكير: إنه الخادم سمع الأب رد ابنه، تسمر برهة.. وضع القهوة جانباً وخرج.. ولم يعد... تذكر: عندما تضيع ثروتك فأنت لم تفقد شيئا، عندما تضيع صحتك فقد فقدت شيئا،عندما تضيع شخصيتك فقد فقدت كل شئ، من السهل أن يحترمك الناس... من الصعب أن تحترم نفسك.

ديون وحمير:

احتار الناس في فهم حقيقة ما جرى في الأزمة المالية العالمية الأخيرة، فتم الطلب من خبير مالي محنك أن يبسط للناس العاديين أسباب الكارثة التي حدثت

في أسواق البورصة فحكى لهم قصة قديمة لتاجر يهودي: ذهب اليهودي إلى قرية نائية، عارضا على سكانها شراء كل حمار لديهم بعشرة دولارات، فباع قسم كبير منهم حميرهم، بعدها رفع اليهودي السعر إلى 15 دولارا للحمار، فباع آخرون حميرهم، فرفع اليهودي سعر الحمار إلى 30 دولارا فباع باقي سكان القرية حميرهم حتى لم يبق في القرية حماراً واحداً...

عندها قال اليهودي لهم: أنا مستعد لشراء الحمار الواحد بخمسين دولارا، ثم ذهب إلى استراحته ليقضي أجازة نهاية الأسبوع.

حينها زاد الطلب على الحمير وبحث الناس عن الحمير في قريتهم والقرى المجاورة فلم يجدوا..في هذا التوقيت..أرسل اليهودي مساعده إلى القرية وعرض على أهلها أن يبيعهم حميرهم التي اشتراها منهم بأربعين دولارا للحمار الواحد. فقرروا جميعا الشراء حتى يعيدوا بيع تلك الحمير لليهودي الذي عرض الشراء منهم بخمسين دولارا للحمار؛ لدرجة أنهم دفعوا كل مدخراتهم، بل واستدانوا جميعا من بنك القرية حتى أن البنك قد أخرج كل السيولة الاحتياطية لديه كل هذا فعلوه على أمل أن يحققوا مكسبا سريعا..... ولكن للأسف بعد أن اشتروا حميرهم بسعر 40 دولارا للحمار لم يروا التاجر اليهودي الذي عرض الشراء بخمسين دولارا ولا مساعده الذي باع لهم.

وفي الأسبوع التالي أصبح أهل القرية عاجزين عن سداد ديونهم المستحقة للبنك الذي أفلس، وأصبح لديهم حميرا لا تساوي حتى خمس قيمة الديون، فلو حجز عليها البنك مقابل ديونهم فإنها لا قيمة لها عند البنك وإن تركها لهم أفلس تماما ولن يسدده أحد.. بمعنى آخر أصبح على القرية ديون وفيها حمير كثيرة لا قيمة لها، ضاعت القرية وأفلس البنك وانقلب الحال رغم وجود الحمير وأصبح مال القرية

والبنك بكامله في جيب التاجر اليهودي وأصبحوا لا يجدون قوت يومهم.

صديقي العزيز..... احذف كلمة حمار وضع مكانها أي سلعة أخرى: أرض- شقة - سيارة- أسهم..الخ ستجد بكل بساطة..أن هذه هي حياتنا الحقيقة التي نحياها اليوم.....

مثال عملي:

البترول ارتفع إلى150دولارا فارتفع سعر كل شيء:الكهرباء والمواصلات والخبز ولم يرتفع العائد على الناس. والآن انخفض البترول لأقل من 60دولارا، ولم ينخفض أي شيء مما سبق......

لماذا؟؟ ...لا أدري الجواب عند حفيد التاجر اليهودي بأمريكا...

الضفادع:

ضع ضفدعاً في وعاء ملئ بالماء وابدأ بتسخين الماء تدريجياً. ستجد أن الضفدع يحاول جاهداً أن يتكيّف مع ارتفاع درجة حرارة الماء التدريجي بضبط درجة حرارة جسمه معها.

ولكن عندما يقترب الماء من درجة الغليان، يعجز الضفدع عن التكيّف مع الوضع هذه المرة؛ لذا يقرر في هذه اللحظة القفز خارج الإناء، يُحاول القفز ولكن دون جدوى لأنه فقد كل قوته خلال عملية التأقلم مع درجة حرارة الماء المرتفعة، وسرعان ما يموت.

ما الذي قتل الضفدع؟ الكثيرون منا سيقولون الماء المغلي هو الذي قتله. لكن الحقيقة ما قتله هو عدم قدرته على اتخاذ قرار بالقفز خارجاً في التوقيت المناسب. كلنا بحاجة إلى التكيّف مع الناس ومختلف الأوضاع، لكننا بحاجة أكثر إلى معرفة متى نحتاج إلى التأقلم وإلى أي درجة ومتى نحتاج إلى مواجهة الوضع واتخاذ

الإجراء أو القرار المناسب..إذا سمحنا للناس أو للظروف باستغلالنا جسدياً أو عقلياً أو عاطفياً أو مالياً سيستمر ذلك إلى أن يقضي علينا "يجب أن نُقرر متى نقفز قبل أن تخور قوانا".

قصص رمزية إدارية: ثقافة الاعتذار: (لن أزور اليابان):

كتب محمد سلماوي أنه كان في زيارة لليابان لإلقاء محاضرة وأثناء استقلاله لأسرع قطار في العالم المسمى بـ" قطار الطلقة" "Bullet Train" الذي تشبه سرعته سرعة طلقة الرصاص ما بين طوكيو والعاصمة القديمة كيوتو يقول وقفت على رصيف القطار بصحبة صديقي الياباني حيث كانت تذكرتهما تشير إلى أن مقعديهما سيكونان في العربة الخضراء وللعلم اليابانيون يطلقون الألوان على درجات القطار فلا يقولون عربة الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة وإنما العربة الخضراء والحمراء والصفراء أشار إليه مرافقه الياباني أن يقف في المكان المخصص على الرصيف لباب العربة الخضراء.

وفي الموعد المحدد بالضبط وصل القطار وجاء باب العربة الخضراء في المكان المحدد له مع فارق بضعة سنتيمترات من حيث يقف صاحبنا فقال صاحبنا مداعباً صديقه الياباني وفي نفسهِ حرقة على فارق التقدم بين اليابان وعالمنا العربي لاسيما أنه لم يزر بلادنا من قبل فقال له: كيف يقف القطار بعيداً بضع سنتيمترات وليس أمامي تماماً كيف يسمح بتلك الفوضى؟

قصص رمزية اجتماعية:

يحكى أن سيدة ثرية كانت تشتكي من الوحدة فقررت أن تشتري ببغاء يستطيع الكلام حتى يؤنس عليها وحدتها.

فذهبت إلى محل بيع الطيور واشترت ببغاء جميل أكد لها البائع بأنه

يتكلم ووضعته في منزلها في قفص كبير اشترته من نفس البائع.

وبعد أيام عادت السيدة للمتجر وهي مستاءة جداً، سألها البائع عن حال الببغاء قالت: (إنه لا يتكلم).

فسألها البائع:(هل اشتريت له سلماً) فقالت له:(لا)، فقال لها: (إن الببغاوت يحبون السلالم بل يعشقون الصعود والترقي عليها).

ثم أخرج لها سلماً مميزاً وطلب منها وضعه في القفص- إلا أن السيدة لاحظت أنه مر يومين والببغاء لم يتكلم أيضاً فقررت العودة للمتجر مرة أخرى وهي غاضبة.

بمجرد دخولها للمتجر: نظرت للبائع وقالت بغضب:(لم يتكلم حتى الآن)، فسألها البائع مندهشاً:(هل اشتريتِ له مرآة؟) فقالت له:(لا)، فقال لها:(إن الببغاوات يحبون المرايا).

فذهبت السيدة واشترت مرآة ووضعتها له في القفص.

قصة المرآة الصينية:

كان عند امرأة صينية مسنة إناءين كبيرين تنقل بهما الماء وتحملهما مربوطين بعمود خشبي على كتفيها وكان أحد الانائين به شرخ والإناء الآخر لا ينقص منه شيئاً من الماء وفي كل مرة كان الإناء المشروخ يصل إلى نهاية المطاف من النهر إلى المنزل وبه نصف كمية الماء فقط ولمدة سنتين كاملتين كان هذا يحدث مع السيدة الصينية حيث كانت تصل منزلها، بإناء واحد مملوء وآخر نصف وبالطبع كان الإناء السليم مزهواً بعمله الكامل والإناء المشروخ محتقراً نفسه لعدم قدرته وعجزه عن إتمام ما هو متوقع منه.

وفى يوم من الأيام وبعد سنتين من المرارة والإحساس بالفشل تكلم الإناء المشروخ مع السيدة الصينية أنا خجول جداً من نفسي لأني عاجز ولدى شرخ يسرب الماء على الطريق للمنزل، فابتسمت المرأة الصينية وقالت ألم تلاحظ الزهور التي على جانب الطريق من ناحيتك وليست على الجانب الآخر أنا أعلم تماماً عن الماء الذي يفقد منك ولهذا السبب غرست البذور على طول الطريق من جهتك حتى ترويها في طريق عودتك للمنزل، ولمدة سنتين متواصلتين قطفت من هذه الزهور الجميلة لأزين بها منزلي ما لم تكن أنت بما أنت فيه ما كان لي أن أجد هذا الجمال يزين منزلي، كل منا لديه ضعفه ولكن شروخاتنا وضعفاتنا تصنع حياتنا معاً بطريقة عجيبة ومثيرة.

يجب علينا جميعاً أن نتقبل بعضنا البعض على ما نحن فيه وللنظر لما هو حسن لدينا.

قصة نجمة البحر:

كان أحد الكتاب يسير على شاطئ البحر عندما لاحظ ولداً صغيراً يلتقط نجمة بحر ويلقيها إلى داخل المياه وفي اليوم التالي لاحظ الكاتب أن الولد يفعل الشيء نفسه، أثار هذا التصرف فضول الكاتب فاقترب من الصبي الصغير وسأله" :لماذا تشغل بالك بإعادة إحدى نجمات البحر إلى المياه رغم أنك تعلم أن الموج سيدفع المزيد منها إلى الشاطئ دوماً".

أجاب الصبي: "لأن ذلك سيصنع فارقا" هنا ازدادت حيرة الكاتب وقال: "ولكن هناك الكثير من نجمات البحر على الشاطئ، ما الفرق الذي تتصور أن يمثله رميك لإحداها في الماء"، عندها التقط الصبي نجمة بحر أخرى وألقاها في الماء إلى أبعد مسافة يستطيعها وقال: "ذلك سيصنع فارقاً لتلك النجمة". عندها أدرك

الكاتب أنه تعلم درساً مهماً من الصبي الصغير إنها التغييرات البسيطة التي تصنع فارقا"هناك حكمة صينية تقول: "مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة".

قصة بائع الأحذية:

تم إرسال بائع أحذية أمريكي في مهمة تستغرق أسبوعين إلى إحدى الدول ليرى إن كانت هناك أي إمكانية لإقامة أعمال فيها. استقل البائع الطائرة وجاب الدولة أسبوعين ثم عاد ليخبر رئيسه: أيها الرئيس لا توجد لنا أي فرصة في هذه الدولة، إنهم لا يلبسون أية أحذية على الإطلاق.

كان الرئيس رجل أعمال ذكي وقرر أن يرسل بائعاً آخر في نفس المهمة لنفس الدولة، استقل البائع الطائرة في رحلة مدتها أسبوعين وعندما عاد، أسرع من المطار إلى شركته ودخل على رئيسه والحماس يملؤه: أيها الرئيس لدينا فرصة رائعة لبيع الأحذية في هذه الدولة فلا يوجد أحد يلبسها إن الناس يرون نفس الأشياء بأشكال مختلفة وإدراكك يعتمد بدرجة كبيرة على توجهك الذهني.

العاب: لكسر الجمود أو إذابة الجليد:

التشابك العشوائي للأيدي

الهدف:

يعد هذا النشاط من الأنشطة التي تستخدم لحل المشكلات ويستهدف:

تنمية القدرات العقلية والذهنية من خلال العمل الجماعي لحل

سرعة البديهة لإيجاد حلول فورية تفيد المجموعة.

المواد اللازمة: مجهود المجموعة، وساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة

الإجراءات:

الوقوف بشكل دائري وإغماض العينين.

مد الأيدي للإمام ثم تحريكها بشكل عشوائي مع الثبات في الوقوف.

تشابك الأيدي بشكل عشوائي.

فتح العينين والنظر إلى وضعية الأيدي.

محاولة فك الأيادي بشكل منطقي وسلس (سياسي) وبدون إحداث أي ضرر للآخرين.

الكيس:

الهدف:

هذا النشاط يقوم ببناء و تطوير الديناميكية بين الفريق ويهدف إلى:

التعاون والعمل بروح الفريق.

اتخاذ القرارات الجماعية والاتفاق عليها.

الحوار مع الآخرين.

استخدام الأسلوب المناسب في طريقة الحوار والإقناع.

المواد اللازمة:أكياس نايلون، بعض المال، ساعة(لضبط الوقت).

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

شرح الفعالية بشكل مختصر للحضور.

إحضار كيس.

اطلب من كل فرد دفع ما يستطيع من المال ووضعه في الكيس.

استفز الفريق بأنك ستأخذ المال إذا لم يخرجوا بقرار واحد وإذا لم يحددوا ماذا سيفعلون بالمال.

أعط لكل شخص دقيقة واحدة.

حدد واحداً من المشاركين بشكل سري لمعارضة إي قرار تتخذه المجموعة والى فترة معينة فقط.

اتفق مع المشارك الذي حددته للمعارضة أن يوافق على القرار في نهاية المطاف.

لعبة المنطاد

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تعزز سرعة البديهة لدى المشاركين، واتخاذ القرارات وقت ألازمات ويهدف إلى:

سرعة اتخاذ القرار في حالة الطوارئ.

تجديد روح التضحية لدى المجموعات.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 20 دقيقة.

الإجراءات:

تخيل منطادا في الجو.

المنطاد يحوي عائلة تضم زوجا وزوجة وابنيهما.

حدث عطب في المنطاد أثناء تحليقه في الجو ولا بد لإسقاط اثنين من العائلة من اجل نجاة الآخرين.

الاستفسار من المشاركين أي اثنين نتوقع أن يبقيا وأي اثنين نتوقع أن يخليا المنطاد.

ناقش النتائج التي نجمت عن هذه الفعالية مع المشاركين.

واحد لواحد

الهدف:

يستخدم النشاط لتحسين مهارات الإصغاء و الاستماع ويهدف إلى:

اكتساب مهارات الإصغاء.

التعارف وكسر الحواجز.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

الإجراءات:

يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة مكونة من مشاركين.

يقوم كل مشاركين بالجلوس في مقاعد متقابلة.

يقوم كل مشارك بتعريف نفسه، هواياته، ماذا يحب وماذا يكره...

يتحدث كل مشارك عن نفسه لمدة 2 دقيقة دون أن يقاطعه شريكه.

تنضم المجموعة المكونة من المشاركين إلى بقيت المجموعات التي أنهت مقابلتها.

يقوم المشارك بالحديث عن زميله و الإدلاء بالمعلومات التي قام شريكه بإبلاغه بها.

التعبير عن العضو الواحد في الفريق

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي يتم استخدامها لبناء ديناميكية بين أفراد المجموعة بأسلوب ديمقراطي ويهدف إلى:

تبادل الآراء بشكل ديمقراطي.

خلق روح الحوار بين المجموعة.

الصراحة و الوضوح.

تقبل أراء الآخرين.

المواد اللازمة : ورقة وقلم، ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 30 دقيقة

الإجراءات:

يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة مكونة من اثنين.

يقوم المشاركين بتعريف أنفسهم.

يقوم كل مشارك بكتابة ملاحظاته عن شريكه.

يتم جمع المجموعة كلها كمجموعة واحدة.

يتم تبادل الأدوار بين المجموعة بحيث يقوم المشارك الأول بتقمص شخصية الثاني وبالعكس.

يقوم الشخص بانتقاد أو الإفصاح والتعبير عن رأيه في الشخصية التي تقمصها.

تقوم المجموعة بالحديث وإبداء رائيها في الشخصيات المختلفة للمشاركين والحديث عن نقاط الضعف و القوة فيها.

توزيع الأدوار

الهدف:

هذا النشاط من الأنشطة التي تقوم بتطوير مهارات اتخاذ القرارات ويهدف إلى:إعطاء الفرصة للمشاركين لاتخاذ القرارات

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 25 دقيقة.

الإجراءات:

تقوم المجموعة بالجلوس بشكل دائري.

يطلب المدرب من كل فرد في المجوعة بتقمص دور معين كقبطان في سفينة، أب، مدرس.

نطلب من كل مشارك اتخاذ قرار من موقعه.

يطلب من اخذي القرار استخدام بعض المهارات في صنع القرار.

مهارة الصندوق

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تقوم بإعطاء فرصة للمشاركين بتطوير مهارات التعبير عن الرأي بأسلوب ديمقراطي ويهدف إلى:

التعبير عن الذات والرأي العام

تقييم مجريات اللقاء

المواد اللازمة : ورق مقوى، أقلام، غرا، أوراق عادية، ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط 30 دقيقة.

تفاصيل الفعالية:

يقوم الفريق بصناعة صندوق من الورق المقوى أو أي مادة يختاروها.

يقوم المدرب بتوزيع قصصات من الورق و الأقلام على المشاركين.

يقوم كل مشارك بكتابة رأيه في عناصر التدريب على مقصوصات الورق كالمدرب مثلا، الفعاليات، مواد التدريب، مكان انعقاد اللقاء وهكذا...

يقوم المشاركين بطوي مقصوصات الورق الخاصة بهم ووضعها في الصندوق.

يتم تمرير الصندوق على المشاركين و يقوم كل مشارك باختيار ورقة.

يقوم كل مشارك بقراءة الورقة التي قام باختيارها من الصندوق.

تقوم المجموعة بمناقشة المواضيع والآراء التي تم طرحها من قبل المشاركين على الورق.

إدارة النقاش حول المفاهيم

الهدف:

هذا النشاط من الأنشطة التي تعطي صورة واضحة عن تعريف المشاركين لبعض المفاهيم الأساسية في الإنجاز الشعبي ويهدف إلى: عصف ذهني للمفاهيم.

المواد اللازمة: لوح، قلم فولوماستر، ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 30 دقيقة

الإجراءات:

تقوم المجموعة بالجلوس بشكل دائري.

من الضروري وجود لوح أو ورقة لتدوين آراء المشاركين.

يقوم المدرب بطرح بعض الأسئلة على المشاركين مثل: ماذا يخطر ببالك عندما تسمع كلمة سياسة؟ ماذا يخطر في بالنا عندما نسمع كلمة جمهور أو عام؟ ما هي أهمية الجمهور...؟

يتم تدوين هذه الآراء على اللوح.

تقوم المجموعة بوضع صياغة لها حول مفاهيمها وآرائها.

من هو المواطن

الهدف:

هذه الفعالية تعمق مفهوم المواطنة لدى المشاركين من خلال عرض بعض المواصفات لمفهوم المواطن الصالح و عكسه وتهدف إلى:

إعطاء المشاركين فرصة للتعبير عن ألذات.

خلق اتصال جماعي يهدف إلى تقارب وجهات النظر.

تعميق روح المواطنة عن طريق تخيل صفات الأشخاص الصالحين في المجتمع.

المواد اللازمة: لفافة ورق، بعض الأقلام وورقة بيضاء كبيرة.

مدة النشاط: 20 دقيقة

الإجراءات:

اطلب من احد المشاركين أن يجلس على الورقة البيضاء الكبيرة.

اطلب من احد المشاركين أن يرسم خطاً دائرياً حول الشخص الجالس على الورقة البيضاء.

اطلب من الشخص الجالس الانسحاب من اللعبة.

اطلب من كل مشترك كتابة مواصفات المواطن الصالح ووضعها داخل الدائرة.

اطلب من المشتركين كتابة مواصفات المواطن الغير صالح ووضعها خارج إطار الدائرة.

ناقش مع المجموعة الآراء المعروضة خارج الدائرة وداخلها وقيّم هذه الآراء.

كيف أعرف البرنامج

يهدف هذا النشاط إلى بناء تصور عن مراحل البرنامج كما يراه المشاركين وتتمثل الأهداف فيما يلي:

يستخدم هذا النشاط لعرض كمقدمة قبل عرض مراحل البرنامج.

المراحل التي يمر بها أي برنامج، و ما هي أهم مراحل أي برنامج.

المواد اللازمة: مجلات، ورق مقوى، مقصات،

مدة النشاط: 20 دقيقة

الإجراءات:

تقوم المجموعة بالجلوس بشكل دائري.

يقوم المدرب بتمرير بعض المجلات على المشاركين.

يتم التوضيح للمشاركين أن الهدف من توزيع هذه المجلات هو إيجاد صورة تمثل عملية التدريب، مجموعة، نشاط، محاسبو وتقيم، تحول، قيادة، امة.

يقوم المدرب بتوزيع مقصات و بطاقات من الورق المقوي.

يقوم المشاركين بقص الصور التي تعطي دلالات معينة من عملية التدريب، ولصقها على البطاقات.

يتم كتابة اسم المصطلح أو الفعل على بطاقة أخرى.

يتم تعريف المصطلح مع المشاركين.

اشرح كيف تشكل الصورة معنى للمصطلح.

اخلط البطاقات جميعها و اقلب الصورة على وجهها.

اطلب من المشاركين إيجاد زوج مطابق من الصور و الوصف.

مقصوصات

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تعزز بعض من فهمنا لبعض المفاهيم ويهدف إلى:

توزيع الأدوار والمهام في الفريق.

المسؤوليات الملقاة على عاتق كل المشاركين في البرنامج.

المواد اللازمة: مجلات، مقص، غري، ورق مقوى، أقلام.

مدة النشاط: 25 دقيقة.

الإجراءات:

يقوم بالمشاركة بالفعالية جميع أعضاء الفريق.

يتم توزيع المهام على الفريق: مدرب، فريق، مجتمع، مصلحة ذاتية، خبر عام، خطط، مشكلة، قضية، نشاط.

يتم توزيع بعض الكتب و المجلات على الفريق.

اطلب من الفريق أن يقوم بقص بعض الصور من المجلات كل حسب المهمة الملقاة عليه.

قم بإلصاق هذه الصور على ورق مقوى مع كتابة عنوان لها.

قم بمناقشة هذه البطاقات مع الفريق.

ارض المواطنة

الهدف:

يعزز هذا النشاط مهارات التخطيط والعمل الجماعي ويهدف إلى: تعزيز مهارات التخطيط الجماعي وبأقل الخسائر.

المواد اللازمة: أي مواد يمكن الاستفادة منها من المحيط.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

يقوم عدد من المشاركين 15-20مشارك باستخدام ساحة المؤسسة.

يقوم المشاركين بعمل سياج أو جدار من أي شيء حقيقي أو رمزي لمنع وصول المشاركين الآخرين إلى الهدف المطلوب.

عمل بوابات في السياج يمكن اختراقها وهنا تكمن المجازفة.

توزيع الأدوار على المشاركين بحيث يكون مشارك حارسا لكل بوابة ويحاول المشاركين الآخرون اجتياز البوابة.

الوصول إلى المنطقة المطلوبة بعد المواجهة من قبل المشاركين المهاجمين وهنا يكمن الهدف في أن الموطنة لا تكون بالأرض فقط أو المواطن وإنما بالاثنين معا وان لا ينسى كل فرد حق الأخر والعمل على إظهار شخصية المتدربين وعمل تقييم كامل (هل كانت اللعبة لمجرد التسلية أو لإيصال الفكرة والعمل بموجبها).

بنجو الإنجاز الشعبي

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تقوم بتوضيح المفاهيم الجوهرية للبرنامج من خلال العمل الجماعي ويهدف إلى:

مشاركة الجميع في إعطاء الرأي والمشاورة.

المنافسة على توصيل فكرة للمجموعات من خلال العمل الجماعي .

المواد اللازمة: قصاصات من الورق المقوى، أقلام، ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 40 دقيقة

الإجراءات:

تقسيم الفريق إلى مجموعات حسب العدد (مثلاً20شخص4 مجموعات).

كتابة بعض المصطلحات على قصاصات من الورق.

توزيع الأوراق على الفريق بحيث يحصل كل فريق على مصطلحات بشكل عشوائي.

أول مجموعة تعرف المصطلحات تصرخ بشكل جماعي (بنجو).

إعطاء مدة زمنية لا تزيد عن خمسة دقائق لتطرح كل مجموعة مفهومها للمصطلحات التي عرفتها أمام المجموعة الكبيرة.

من غير كلام

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تقوم بتطوير مهارات الاتصال غير اللفظي لدى المشاركين ويهدف إلى: توصيل المعلومة من خلال الاتصال الغير لفظي.

المواد اللازمة: أوراق، أقلام، ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 20 دقيقة

تفاصيل الفعالية:

يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعتين.

تقوم كل مجموعة بكتابة بعض المصطلحات و التعبيرات الخاصة بالإنجاز الشعبي على بطاقات.

يتم قلب البطاقات و يقوم احد أعضاء الفريق الأول بالطلب من أعضاء الفريق الثاني اختيار إحدى البطاقات المقلوبة و يقوم بتمثيلها و على الفريق الثاني أن يعرف الدلالة من التمثيل.

يتم إعطاء وقت لا يتجاوز الدقيقتين لكل فريق لتمثيل كل بطاقة.

الفريق الذي يعرف الكلمة بدون كلام تحسب له نقطة.

فعالية سيناريوهات

الهدف:

1- كسر الحواجز بين المجموعة (الخجل)

2- التعلم على ادوار مسرحية عفوية.

3- تعلم مهارات من جديدة.

الإجراءات :

1- شرح الفعالية للمجموعة.

2- تقسيم المجموعة إلى مجموعتين مقابل بعضهم.

3- يخرج من كل مجموعة شخص مقابل بعضهم في وسط المجموعتين.

4- يبدأ كل شخص في موضوع ما مع تبادل الأدوار.

5- الفترة الزمنية لشخصين 5 دقائق.

6- بعدها يخرج اثنان غيرهم حتى تخرج جميع المجموعة.

7- بعدها تقيم المجموعة الفعالية وماذا استفادوا منها.

الحقوق المدنية:

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تؤدي إلى خدمة مفهوم التعبير عن الرأي ويهدف إلى:

مناقشة تطورات العصر.

الربط بين إحداث معينة.

التعبير عن الرأي.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت

مدة اللقاء: 25 دقيقة

الإجراءات:

يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعتين.

يتم الطلب من المجموعة بالحديث عن موضوع معين لمدة 10 دقائق.

يتم الطلب من المجموعة بعد الانتهاء من مناقشة إحدى الأحداث الراهنة وربطها مع الموضوع الذي تم اختياره.

من الضروري سؤال المشاركين عن سبب اختيار هذه القضية أو الموضوع.

اطلب من المشاركين الحديث بالتعريف عن الأشخاص الذين سيمثلونهم لإدارة النقاش.

فكر و اربح:

الهدف:

هذا النشاط يقوم بتطوير مهارات سرعة البديهة لدى المشاركين ويهدف إلى:

المنافسة وكسر الحواجز.

التعريف أكثر بالمشروع.

إعطاء خصوصية لكل مجموعة.

المواد اللازمة: أوراق، أقلام، ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط:20 دقيقة

الإجراءات:

يتم تقسيم الفريق إلى مجموعتين.

يقوم المدرب بطرح 5 أسئلة على كل فريق.

من الضروري أن يكون لكل فريق شعار و اسم خاص به.

يتم اختيار شخص ليكتب النتيجة.

تتمحور مواضيع الأسئلة حول الانجاز الشعبي.

الفريق الذي يجيب إجابات صحيحة أكثر هو الفريق الفائز.

العامل غير المشترك:

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تقوم بتعزيز مفهوم التقبل لدى المشاركين ويهدف إلى:التقبل بين أعضاء الفريق المتنوعين.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط:20 دقيقة.

الإجراءات:

يتم تقسيم الفريق إلى مجموعات صغيرة مكونة من اثنين.

يقوم كل مشاركين بالوقوف مقابل بعضهما البعض.

يقوم كل مشارك بالإجابة على بعض الأسئلة التي يقوم المدرب بسؤالها لكل المجموعات المتقابلة، الأسئلة قد تكون عن العمر، الهوايات، مواقف معينة

كيف يتم التصرف اتجاهها في حال واجهتك، ما هي ألاماكن التي تتمنى زيارتها، ما هو موضوعك المفضل أو الأقل تفضيلا في المؤسسة.

تقوم المجموعة بالجلوس بشكل دائري.

يقوم كل مشارك بالحديث عن الفروق التي لمسها عند شريكه سواء في شخصيته أو آرائه المتعددة.

العامل المشترك:

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تستخدم لبناء الفريق وكسر الحواجز ويهدف إلى:

كسر الحواجز بين المجموعة.

إيجاد صفات متشابهة بين أعضاء الفريق.

المواد اللازمة:- ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط:20 دقيقة.

الإجراءات:

قم بتقسيم الفريق إلى ثلاث مجموعات.

من الضروري أن تقوم هذه المجموعات بإيجاد عامل مشترك بينها من خلال طرح مواضيع ومواقف تقوم المجموعة باختيارها.

من الضروري أيضا إيجاد صفة تجعل كل مجموعة مميزة عن غيرها مثلا لون شعر المشتركين كله اسود و لكنه ليس لونهم المفضل.

حروف الاسم المتباعدة:

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تستخدم لكسر الحواجز بين المشاركين ويهدف إلى:

كسر الجليد بين المشاركين.

أن يعرف المشاركين أسماء بعضهم البعض عن طريق الورق.

تكوين بعض الكلمات من خلال الأسماء مثل أسم: رامي، احمد.

خلق جو من الراحة والسرور للمشاركين.

أن ينمي لدى المشارك الدافعية والمشاركة.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط:15 دقيقة.

الإجراءات:

توزيع أوراق على المشاركين.

يكتب المشارك على ورقة بحروف متباعدة مثل (أ ح م د م و س ى).

وضع الورق في مكان خاص لها مثل (صندوق).

يسحب كل مشارك ويفتحها ويكون منها أسماء أو صفات أو أفعال من خلال الأحرف المكونة لاسم المشارك في الورقة

يقرأ المشارك كلمة أو كلمتين أو ثلاث كلمات كونها من الاسم الذي سحبه

صفة ويستحسن أن يكون أسماء أو صفات تضحك المشاركين وتخلق جو من الراحة لهم.

مهارة التذكر:

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تستخدم للتعارف و كسر الحواجز بين المجموعة ويهدف إلى:

أن يتعرف المشاركين على أسماء بعضهم البعض.

التسلية والمرح بين أفراد المجموعة.

إزالة الخجل من بين المشاركين.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

يقوم كل مشارك في المجموعة بذكر أسمه الأول.

يقوم الشخص الثاني بذكر أسمه و أسم المشارك الأول.

بعدها يذكر المشارك الثالث اسمه و أسم الأول و الثاني.

تستمر الفعالية حتى ينتهي ذكر جميع أسماء الأفراد في المجموعة.

مهارة اللفاف:

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تعمل على تطوير فريق العمل ويهدف إلى:الجرأة لدى المشارك في التعبير عن نفسه.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 20 دقيقة.

الإجراءات:

يقوم كل مشارك بأخذ لفاف المحارم.

يوزع المدرب على جميع المشاركين لفافاً من الورق.

يلف المحارم على يده كمية غير محدودة، وبعدها يقوم كل مشارك من أعضاء الفريق بالتعريف على نفسه أثناء حل اللفاف عن يده.

يجب أن ينهي تعريف عن نفسه بانتهاء كمية اللفاف التي على يده.

أين الكذبة:

الهدف:

من الأنشطة التي تعزز مهارات التركيز وسرعة البديهة ويهدف إلى:

الجرأة لدى المشارك في الكلام.

كسر الجمود بين أفراد المجموعة.

أن يعمل على أظهار قوة الشخصية في التعبير عن الرأي.

أن يعرف أعضاء الفريق المواقف الصحيحة من المواقف الخاطئة.

التعمق في العمل ضمن المجموعة.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

يقوم كل مشارك من أعضاء الفريق بالتحدث عن ثلاث مواقف حصلت معه موقفان منهما حقيقيان وموقف آخر لم يحدث.

يطلب من أعضاء الفريق معرفة الموقف الذي لم يحدث معه من واقع الثلاثة مواقف التي تحدث عنها.

تكرار هذه الخطوات مع جميع المشاركين.

لعبة التأثير:

الهدف:

من الأنشطة التي تقوم بكسر الحواجز بين المشاركين ويهدف إلى:

الثبات في المواقف مهما حصل.

الانتماء للمجموعة وعدم التشويش عليهما.

قوة الشخصية في تحدي المشارك من قبل المشاركين الآخرين.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 10 دقائق.

الإجراءات:

يقف عدد من أفراد المجموعة كأصنام لا يتحركون أبدا.

اختيار شخص يمتلك القدرة على التلاعب في ملامح وجهه.

يبذل قصارى جهده للتأثير على الأصنام لتغيير ملامحهم والانتقال بهم من حالة الجمود والركود إلى حالة إضحاكهم أو تحريكهم دون المساس بهم أو لمسهم.

يتبادل أفراد المجموعة الأدوار.

سلطة الإنجاز الشعبي:

الهدف:

من الأنشطة التي تستخدم لبناء فريق العمل ويهدف إلى:

كسر حاجز الجليد بين أفراد المجموعة.

خلق جو من المرح و السرور فيما بينهم.

التركيز عند المشاركين خلال اللعبة.

التنافس والإصغاء.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 10 دقائق

الإجراءات:

1. ترتيب الكراسي بشكل دائري ثم عزل كرسي بحيث يقل عدد الكراسيعن عدد أفراد المجموعة.

2. نصنف كل فرد من المجموعة بمفهوم من مفاهيم الإنجاز الشعبي فمنهم من نلقي عليه اسم مواطنة ومنهم من نلقي عليه اسم تفاوض،

3. أو ديمقراطية – وهكذا.

4. يحفظ كل فرد اسمه الجديد.

5. نطلب منهم الجلوس على الكراسي ويبقى شخص بدون كرسي.

6. يقف بوسط الدائرة ثم يقوم بتسمية مفهوم من مفاهيم البرنامج.

7. المطلوب من هذه المفاهيم أن تستبدل أماكنها ويبقى شخص آخر دون كرسي ويقوم بتسمية جميع المفاهيم.

السفينة

الهدف:

فعالية تقوم بدفع الفريق إلى العمل الجماعي ويهدف إلى:

التعود على تحمل المسؤولية.

تنمية روح التعاون وروح الجماعة والقدرة على حل المشاكل بالاعتماد على النفس بتروي و عقلانية.

التنافس بين أفراد المجموعة لبقاء أكبر عدد ممكن من المتدربين على الكراسي.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

ترتيب الكراسي على شكل سفينة.

يقف المشتركون على الكراسي.

يقف شخص أو اثنان في وسط السفينة يكلفون بسحب الكراسي أثناء تنقل المشتركين عليها.

ينتقل المشتركون على الكراسي.

يقوم الشخص المكلف بسحب الكراسي بسحب الكرسي الفارغ قبل أن ينتقل علية أحد أفراد المجموعة أي أن يسحب كرسي تلو الآخر حتى يبقى عدد محدود من الأفراد ومن الكراسي.

سرد القصص

الهدف:

من الأنشطة التي تقوم بالعمل على تطوير الجوانب الإبداعية لدى المشاركين ويهدف إلى:

توسيع مدارك الآخرين والتعايش مع عالم آخر.

سرعة البديهة والعصف الذهني.

سعة الخيال لدى أفراد الفريق.

تحمل المسؤولية و الاستمرار في المجموعة مع أعضاء الفريق.

خلق روح التعاون بين أعضاء الفريق.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 10 دقائق

الإجراءات:

الجلوس على شكل دائرة.

إغماض الأعين.

يبدأ (المشارك الأول) بسرد قصة وذلك بذكر كلمة ثم يتوقف.

يقوم الشخص الذي يليه بإكمال القصة بما يراه مناسباً من كلمات وهكذا...حتى آخر شخص ليقوم بإنهاء ما بدأ سرده الشخص الأول.

مثال:

الأول: رأيت أرنب.

الثاني: تحت الشجرة.

الثالث: يبحث عن الطعام.

الرابع: بجانبه الثعلب.

الخامس: مختبئ بالعشب.

السادس : ووقع الثعلب بشر أعمالة.

يسرد، يستمع، يراقب:

الهدف:

من الأنشطة التي تقوم بتطوير مهارات الاتصال لدى المشاركين ويهدف إلى:

تعزيز روح التفاهم بين أفراد المجموعة.

أهمية حسن الاستماع إلى الآخرين من قبل أفراد المجموعة.

إدراك وجهة نظر الغير عبر الاهتمام به بكافة الحواس.

أن تتوفر لدى المدرب أساليب فنية لاستخلاص المعلومات.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط:25 دقيقة

الإجراءات:

يقسم أفراد المجموعة إلى مجموعات صغيرة تتكون من ثلاثة مشاركين (أحمد، يوسف، حنا).

يقوم (أحمد) بسرد موقف معين أو يعرِّف بنفسه و(يوسف) يستمع إلى (أحمد) و(حنا) يراقب الوقت والأسلوب لكلا الشخصين.

يطلب حنا من يوسف أن يعيد ما سرده أو ذكره، في هذه الأثناء يقوم أحمد بتسجيل ملاحظاته ويسجل ملاحظاته حول ذلك.

يطلب حنا من أحمد ويوسف أن يغمضا أعينهما وأن يضعا أيديهما (تحت أرجلهم وهم على المقاعد) وحنا يراقب العملية.

يتم تبادل الأدوار بين يوسف و أحمد لتتكرر العملية.

يطرح المدرب أو أفراد المجموعة مجموعة من الأسئلة عن الفعالية مثل (ما هو تأثير حاسة البصر وحاسة السمع).

سم لعبة بواسطة كرة:

الهدف:

من الأنشطة التي تعمل على تطوير ديناميكية الجماعة ويهدف إلى:

كسر حاجز الجليد.

الجرأة على التكلم وعدم الخجل من الآخرين.

الذكاء و التذكر في حفظ الأسماء.

السرعة البديهية في اختيار الأسماء.

الحرية في اختيار الأسماء.

المواد اللازمة:ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط:20 دقيقة

تفاصيل الفعالية:

يقف جميع المشاركين في حلقة دائرية.

يذكر كل مشارك اسمه بصوت عال للجميع.

يرمي المشارك الكرة لمشارك آخر و يناديه باسمه.

تدور الكرة بين أفراد المجموعة بسرعة حتى تنتهي اللعبة.

يمكن إضافة كرة ثانية لتسريع دوران اللعبة بين أفراد المجموعة ولزيادة حماسهم ونشاطهم.

سم لعبة بالحروف الأولى:

الهدف:

من الفعاليات التي تنمي قدرات المشاركين التفكيرية وتهدف إلى:

تكوين أسماء وأفعال وصفات من خلال أسماء المشاركين.

بناء الفريق.

التشجيع من قبل المدربين على الاستمرار في مشاركة الأفراد الأقل تفاعلا.

الجرأة على التكلم داخل المجموعة و إزالة الخجل.

تعريف الأشخاص بأسمائهم بشتى الطرق التي يرونها مناسبة لهم.

تشغيل العقل والإبداع في اختيار الصفات.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

يجلس المشاركون على المقاعد بشكل دائري.

يقوم كل مشارك بذكر أسمه.

يبدأ المشاركون بأخذ الحرف الأول من أسماء أفراد المجموعة.

يفكر المشارك بصفة تبدأ بالحرف الأول من ذلك الاسم.

تدور الدائرة على المشاركين مثلا: عبد، محمد، احمد..... الخ.

إضافة صفات أخرى أو أسماء لنشاط رياضي أو ترفيهي أو اسم بلد أو أي شي مناسب لذلك.

لوحة الاسم:

الهدف:

من الأنشطة التي تستخدم للتعارف و كسر الحواجز ويهدف إلى:

التعريف بشخصية المشارك.

زيادة الانتماء للمجموعة.

أعطاء فرصة أكبر لكسر الجمود و الاهتمام بكل فرد مشارك و احترام آرائه.

مدة النشاط:20 دقيقة

المواد اللازمة: قلم، بطاقات،ساعة لضبط الوقت

الإجراءات:

1. يقوم المشارك بتحضير قلم و بطاقة و يكتب عليها اسمه وما يفضله من الأنشطة والأكلات والألوان والهوايات وغيرها

2. يعرضها على الفريق عند كل اجتماع باعتبارها هوية تمثل شخصيته.

قصص الحياة

الهدف:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي تستخدم للتفريغ و التعرف على ميول المشاركين ويهدف إلى:

أن يرسم المشارك أي شي يمثل حياته الشخصية.

تفعيل المشارك في كيفية سرد قصة حياته الشخصية.

يصبح لدى المشارك الجرأة على تحدي المشاكل ومواجهتها وحلها بسرعة.

زرع قوة الشخصية لدى المشارك في مواجهة الآخرين من أفراد المجتمع.

استثمار المواد المحيطة بنا للتعبير عن شخصيتنا.

المواد اللازمة: أوراق، أقلام، ألوان، ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 20 دقيقة.

الإجراءات:

يتم تزويد كل مشارك من أفراد المجموعة بورقة و قلم وأقلام ألوان.

يطلب من كل مشارك أن يرسم أي شي يمثل شخصيته.

يكتب عن حادثة لها معنى في حياته أو يرسم صورة مفضلة من ذاكرته، ويمكن أن يحتاج وقتاً أطول ومساعدة في الرسم أو الكتابة.

يسرد أسباب اختياره للرسم المعين أو الكلمات المحددة التي كتبها.

بالونات وأسئلة:

الهدف:

من الأنشطة التي تعزز مفهوم الحرية و التعبير عن الرأي ويهدف إلى:

القدرة على خلق روح الإبداع للفريق.

أعطاء فرصة أكبر للحوار والتعبير.

المواد اللازمة:ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط:20 دقيقة.

الإجراءات:

يحضر المدرب بعض الأسئلة التي يمكن أن تهم المشاركين أو المشروع الذي يتم العمل عليه.

مثال: هل توافق على هذا التعريف للسياسة أو الديمقراطية ولماذا ؟

وضع الأسئلة داخل بالونات ونفخها بحيث تكون الأسئلة داخل البالون ومن ثم يتم توزيع البالونات على المشاركين بشكل عشوائي.

تفجر البالونات مرة واحدة.

يعلق كل مشارك على التعريف الذي بداخل البالون أو الإجابة على السؤال الموجود داخل البالون.

دائرة الإقرار بالذات:

الهدف:

من الأنشطة التي تعزز ديناميكية الجماعة ويهدف إلى:

إعطاء أهميه لكل مشارك.

التعمق بكل شخص ومعرفته من خلال الأسئلة المطروحة.

زيادة المتعة والتسلية بين المشاركين من اجل إزالة الملل.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

يجلس المشاركون بشكل دائري.

تحديد القائد من ضمن الأفراد المشاركين

يطرح القائد أسئلة عامة على المشاركين.

يقف كل مشارك تنطبق علية الأسئلة.

يقف في وسط الدائرة ويصفق الجميع.

مثال على الأسئلة: من يرتدي قبعة حمراء؟ من يحب لعبة الكرة؟

أحجية الصور المقطعة

الهدف:

نشاط يستخدم لتعزيز العمل والولاء للفريق الذي ينتمي إليه ويهدف إلى:

ترسيخ مفهوم برنامج الإنجاز الشعبي.

إشراك اكبر عدد ممكن من المشاركين.

الاعتزاز بالشعار المرسوم من كل مجموعة.

أظهار مواهب بعض المشاركين.

المواد اللازمة: مقص، ورق مقوى، أقلام، ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط:25 دقيقة

الإجراءات:

تقسيم الفريق إلى مجموعات.

تقوم كل مجموعة برسم شعار متفق عليه على لوح كرتون حجم كبير، وقص الكرتون على شكل قطع.

يتم تبادل القطع مع باقي المجموعات ومحاولة تركيبها من جديد.

المراسلة:

الهدف:

نشاط لتعزيز مهارات الاتصال غير المباشر ويهدف إلى:

إيصال الرسالة إلى المشاركين بأسرع الطرق.

السرعة والتركيز في الحركة داخل مجموعة المشاركين.

مدة الفعالية:15 دقيقة

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت

الإجراءات:

يجلس المشاركون في حلقة دائرية على الكراسي التي يقل عددها عن عدد المشاركين بكرسي واحد

يقف المشارك الذي لا يملك كرسي داخل الدائرة ويعطي وصفا أو صفة لمجموعة من المشاركين بهدف الحصول على كرسي يجلس عليه من تنطبق عليهم الصفات يقومون بتغيير مواقعهم على الكراسي.

يحاول المشارك المرسل للأوصاف أن يجلس محل أحد المشاركين الذين قاموا من أماكنهم.

الكرسي ألدولابي:

الهدف:

من الأنشطة التي تعمل على اكتشاف المصالح الذاتية ويهدف إلى:

أثبات ألذات.

فرض القوة للسيطرة أحيانا.

إظهار مدى الضرر الذي ينجم عن استخدام العنف.

مدة الفعالية:20 دقيقة.

المواد اللازمة: كرسي، ساعة لضبط الوقت.

الإجراءات:

ترتيب الكراسي على شكل دائري.

يجلس كل مشارك في الفريق على أحد الكراسي.

يتطوع مشارك من الفريق بأن يكون في وسط الدائرة تاركا كرسيه فارغاً، ويأتي المشارك الذي يجلس بجانب الكرسي ويتنازع معه على الجلوس على الكرسي.

تدور اللعبة بأن يحاول كل مشارك منع المشارك الذي في وسط الدائرة من الجلوس على الكرسي الفارغ بالقفز عليه وتستمر اللعبة حتى يسيطر أحدهم على هذا الكرسي.

الازدواجية:

الهدف:

من الأنشطة التي تعمل على تطوير مهارات الذاتية ويهدف إلى:

سرعة البديهة لدى المشارك.

تبادل الأدوار.

السرعة في الاندماج داخل المجموعة.

الحصول على شريك في المهارة.

مدة الفعالية:15 دقيقة.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

الإجراءات:

يقف كل زوج من المشاركين بشكل ثنائي ويبقى مشترك واحد وحيداً.

يقف المشارك الذي لا يلعب ضمن الأزواج ويدعوا الأزواج لملامسة بعضهم البعض.مثال: القدم بالقدم أو اليد باليد.

على كل ثنائي أن يلامسا العضوين ببعضهم البعض ومن يسبق في الملامسة يبقى في اللعبة.

ينتشر المشاركون من جديد للبحث عن شريك آخر وتستمر اللعبة.

القيادة السرية:

الهدف:

من الأنشطة التي تساعد على تعزيز المهارات القيادية ويهدف إلى:

السرعة في كيفية معرفة القائد من قبل مشارك خارج المجموعة.

التعاون بين أعضاء الفريق من أجل أخفاء شخصية القائد.

التسلية بين أعضاء الفريق.

تمثيل القضية التي أختارها المشاركين عن طريق القائد.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة الفعالية: 15 دقيقة.

الإجراءات:

الطلب من المشاركين الجلوس بشكل دائري على الأرض.

الطلب من أحدهم الخروج من الغرفة ثم يتم اختيار قائد للمجموعة.

على القائد أن يقوم ببعض الحركات التي تقلدها باقي أفراد المجموعة مع الأخذ بعين الاعتبار التنويع في الحركات بحيث تبدل الحركة خلال وقت قصير.

الطلب من الشخص الذي خارج الغرفة الدخول بوسط الدائرة لمحاولة التعرف على قائد المجموعة الذي يعمل الحركات.

محامي الشيطان:

الهدف:

نشاط يستخدم لتعزيز مفهوم حرية التعبير عن النفس ويستهدف:

التشاور في القضية وبلورتها وتعزيز القناعة بها وفهمها بكل أبعادها

مدة الفعالية: 20 دقيقة.

مستلزمات الفعالية: ساعة لضبط الوقت.

الإجراءات:

يتفق الفريق على اختيار شخص من بينهم "كثير الكلام" ولا يستسلم بسهولة ليقوم بدور " محامي الشيطان " أي الدفاع عن أفكار سلبية.

يقوم " محامي الشيطان " بالجلوس مقابل الفريق وعلى بعد منهم.

على مجموعة المشاركين مناقشة القضية أو المشروع مع " محامي الشيطان" في حين يقوم هو بدوره للدفاع عن وجهة نظر معارضة للقضية أو المشروع.

يطول الصراع بين الطرفين ويشتد (تلاحظ أثناء الحوار أن هناك تطرق لقضايا وأمور تتعلق بالقضية لم تؤخذ بعين الاعتبار من ذي قبل) وكل لحظة يشعر "محامي الشيطان" انه اقتنع بوجهة نظر الفريق يقوم بتقريب مقعدة من الفريق.

يتوقع أن تصل المجموعة لوقت لا تجد فيه ضرورة لمحامي الشيطان حيث يقوم أعضاء الفريق بالتفكير العميق وإقناع"محامي الشيطان" إلى أن يصبح مدافع عن القضية مثلهم ويجلس في صفهم.

مثال: يتفق الفريق على تنسيق حملات نظافة في قرية تعاني من التلوث.

محامي الشيطان: حملات النظافة لا يوجد منها جدوى لان المكان سوف يتلوث من جديد مع مرور الوقت .

احد أعضاء الفريق: لا تقل ذلك لأننا سوف نصحب عملنا بكتيب يحث على النظافة ويوضح مضار التلوث .

يلاحظ هنا أن هذا العضو من الفريق يريد أن يواجه أو يرد على فكرة "محامي الشيطان" بفكرة أكثر إقناعاً وعليك في هذه الحالة أن تكتب الفكرة لأنها بناءة وتفيد في حل القضية.

ملاحظة:

في داخل كل إنسان شيطان يمكن أن يجعلنا نفكر بالأفكار السلبية فعند تجسيد هذا الشيطان على ارض الواقع يعتبر ذلك بمثابة تفريغ نفسي للفريق لمخاوفهم مما سيواجهونه من متاعب في القضية.

الاتصال:

الهدف:

من الأنشطة التي تقوم بتطوير مهارات الاتصال وعرض القضية ويهدف إلى:مساعدة المشاركين في عملية الاتصال والتوجه إلى جهات رسمية أو مختصة وذلك قبيل تنفيذ المشروع.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 20 دقيقة.

الإجراءات:

يقسم الفريق إلى ثلاث مجموعات كل مجموعة تتألف من ثلاثة أشخاص:"المرسل" الذي يطرح رأيه في موضوع مثير للجدل، و"المستقبل" الذي يلخص ما طرحه المرسل أمام المجموعة و"المقيم" الذي يقوم بتقييم عملية الاتصال التي جرت.

من المفيد كمدرب أن تكتب وتلخص ملاحظات المقيم بعد الانتهاء من جلسة النقاش.

ثم يعاد توزيع الأدوار في المجموعة بحيث يصبح " المرسل " مستقبلا و"المستقبل" مقيما لكي يتعلم الجميع كافة مهارات الاتصال.

ملاحظة: أمثلة على الموضوعات المثيرة للجدل.

حاجة طلاب المدارس للأنشطة اللامنهجية مثل الرسم، الرقص، الكشافة، التمثيل.

عمالة الأطفال في المصانع والمقاهي والكراجات.

شبكة الاتصالات:

الهدف:

نشاط لتعزيز مهارات الاتصال والتواصل بين الفريق ويهدف إلى: التعرف على طبيعة العلاقات المعقدة الإنسانية وأساليب التواصل.

المواد اللازمة: طبة من الصوف، ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 15 دقيقة.

الإجراءات:

نحتاج في هذه الفعالية إلى طبة من الصوف.

يمسك فرد من الفريق طرف هذه الطبة ويختار هذا الفرد أحد أعضاء الفريق الآخرين من اجل إعطاءه موقع آخر من خيط الطبة قائلا: أريد آن أتواصل مع فلان، ويذكر سبب اختياره لفلان.

فلان بدوره يقوم بإعطاء طرف أخر من الخيط لفرد آخر من الفريق لكي يضمه إلى الشبكة ذاكراً سبب لهذا الفرد بالذات.

بعد أن يصبح كل الفريق جزءاً من هذه الشبكة، تتضح للمجموعة كيف أن العلاقات الإنسانية معقدة، وأيضا أن بإمكاننا الوصول لأي شخص من خلال شخص أخر يعرفه مسبقاً.

تستطيع في هذه الفعالية أيضا أن تستنتج مدى قوة العلاقات في الفريق نفسه ومدى انسجامه من الداخل (أي تمييز الأفراد الأقرب إلى بعضهم من الأفراد الآخرين).

كيف تجري مقابلة

الهدف:

نشاط يستخدم لتطوير مهارات إجراء المقابلات ويهدف إلى:

تدريب المشاركين على كيفية الالتقاء مع المعنيين في المجتمع المحلي وإجراء المقابلة معهم وذلك بشكل مسرحي.

مدة النشاط: 40 دقيقة.

مستلزمات النشاط:أوراق، أقلام، ساعة لضبط الوقت.

الإجراءات:

يأخذ أحد المشاركين دور المقابل (أي الذي سيجري المقابلة) ويحدد هدف المقابلة.

جمع المعلومات عن الشخص أو الجهة التي ستتم مقابلتها.

تحضير عدد من الأسئلة التي سيتم الاستفسار بشأنها من اجل تحقيق هدف المقابلة.

تحديد واحد أو أكثر من المشاركين ليأخذ دور الشخص أو الجهة التي ستتم مقابلتها.

يتم الاتصال بالشخص أو الجهة المعنية بالمقابلة لتحديد موعد

يجب أن يحضر المقابل لموعد المقابلة قبل خمسة دقائق على الأقل من الموعد المحدد.

إجراء عملية التعارف المناسبة ومن ثم يتم طرح مجموعة الأسئلة التي تحقق الهدف وتكثيف الأجوبة حسب الأصول (توثق).

تناقش المجموعة ما تم الحصول عليه من أجوبة وكيف تمت إدارة المقابلة.

كتابة الرسائل:

الهدف:

نشاط يستخدم لتطوير مهارة كتابة الرسائل لدى المشاركين ويهدف إلى: تعلم مهارة صياغة الرسائل الرسمية من اجل طلب معلومات أو مواد أو طلب مساعدة ودعم أو رأي حول القضية التي تعمل عليها.

مدة النشاط: 30 دقيقة.

مستلزمات النشاط: ورقة، قلم، ساعة لضبط الوقت.

الإجراءات:

يقسم الفريق إلى عدة مجموعات، كل مجموعة تتألف من شخصين.

يجلس كل شخصين بمواجهة بعضهما، يقوم (س) بتخيل (ص) كأنه جهة رسمية يريد أن يطلب منها مساعدة أو دعم ومن المفيد أن يتقمص (ص) شخصية الجهة الرسمية بالمظهر والسلوك، فمثلا يمكن استخدام ملابس التنكر).

يكتب (س) رسالة في إطار معلوماته الخاصة ليوجهها إلى (ص) الذي يجلس أمامه، يقرأ (ص) الرسالة على مسمع الفريق ويقوم بتقييم ما قرء، تقوم أنت كمدرب بتدوين ملاحظات (ص).

عند الانتهاء يتبادل الشخصين الأدوار في المجموعة وتعاد الكرة ثانيا. عند انتهاء الفعاليات تقوم أنت كمدرب بطرح الاقتراحات والمعلومات المهمة والتي لم يتم التطرق لها.

الفصل الرابع

الاحتياجات التدريبية

- مقدمة:

تتنوع وتتعدد الاحتياجات التدريبية اعتماداً علي طبيعة العمل المراد إنجازه والأشخاص المنوط بهم أداء العمل وبوجه عام يمكن التعبير عنها باستخدام مصطلحات المهارات والمواقف والمعرفة وقد تغطي بعض الاحتياجات كافة الجوانب في حين أن البعض منها قد يركز علي جوانب منفردة فقط.

وبذلك تتعدد الآراء حولها وربما مرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الباحثين وخبراء التدريب في التركيز على جوانب معينة في تعريفها ويشير مفهوم الاحتياجات التدريبية إلي إنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها علي السلوك الوظيفي للفرد وعلي أسلوب أدائه عن طريق برامج التدريب.

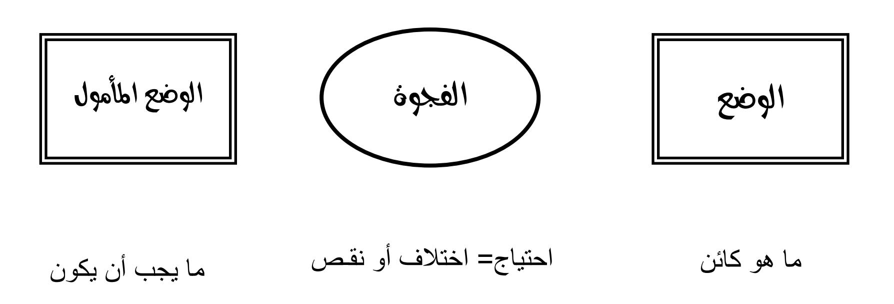
فالحاجة للتدريب تشير لوجود تناقض أو فجوة في الأداء أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه لأداء مطلوب من المنظمة أو الوظيفة وسواء أكان ذلك مرتبطاً بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مرتبطا بكل ذلك.

وتعرفها منظمة الأغذية والزراعة (F.A.O) بأنها تغيرات مستمرة ومتجددة مطلوب إحداثها في سلوك الأفراد المعرفي والمهارى والاتجاهي والتي تعبر عن الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في مستوى أداء الأعمال المختلفة والتي يتعين على الأفراد تعلمها من خلال التدريب من أجل صالحهم وصالح التنظيم الذي يعملون فيه والمجتمع ككل، وتمثل الحلقة الأولي من سلسلة حلقات مترابطة، تكون

العملية التدريبية، وإهمال تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة، يهدر الأساس الأول والركيزة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي.

وبذلك فالاحتياجات التدريبية مؤشر يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح بحيث يمكن تحقيق الكفاءة وتحسين أداء المتدربين والارتقاء بمهاراتهم وسلوكهم وتوجيه تفكيرهم وعقائدهم بما يتفق واتجاهات المجتمع وتطلعاته أو احتياجاته التربوية؛ لذا يجب أن يتم ترتيبها حسب الأولوية حتى يمكن تحديدها تحديداً واضحاً فهي بمثابة عقبة تفصل بين نوعيين من السلوك، سلوك حالي متوفر لديه وسلوك آخر ينبغي أن يؤديه حتى يمكنه الوصول إلى الأداء المطلوب والمرغوب. وبذلك فهي نواحي قصور وضعف في الأداء ومعلومات ومهارات واتجاهات وقدرات مطلوب تنميتها وتعديلها.

- ماهية الاحتياجات التدريبية:



ما هو كائن   احتياج= اختلاف أو نقص   ما يجب أن يكون

تحدد بوجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب كما تدل على وجود مشكل يتطلب حله   أو هدف يراد الوصول له والوسيلة هي التدريب.

تغيرات مطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين؛ مما يكفل لهم أداء الأعمال والمهام التي يكلفون بها علي الوجه الأكمل؛ لذا تعد أساس النشاط التدريبي والموجه الموضوعي للاتجاه الصحيح لرفع كفاءة العاملين ومستوي أدائهم الفني والمهني والإداري.

مهارات ومعارف واتجاهات محددة يحتاجها فرد في مؤسسة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة للقيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

تغيرات مطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسات والأفراد وذلك بإضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات؛ بما يؤدي إلي تحسين الأداء وتغيير في نتائج العمل النهائية.

معارف ومهارات واتجاهات مطلوب إحداثها في الفرد؛ بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان والتغلب علي المشكلات التي تواجه سير العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة والمتوقعة.

معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو سلوك يراد تعديله أو تنميته وتغييره أو تعديله لحل مشكلات تؤدي لوجود عوائق في سير العمل والإنتاج- فهي مشكلات محددة أو نواحي ضعف أو نقص سواء أكانت فنية أو إنسانية حالية أو مستقبلية متوقعة محتملة الحدوث في قدرات العاملين. فجوة في الأداء الفعلي للعامل ومتطلبات الوظيفة مقارنة بالأداء المعياري.

يمكن تعريفها من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية: (ما الهدف الذي نسعي إليه لتحقيقه من التدريب؟ من هم الأفراد الذين هم في حاجة إلي تدريب؟ ما التدريب الذي يلزمهم في مجالات متعددة : كالمعارف، الخبرات، المهارات، الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات؟.

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تشمل احتياجات الأفراد أو المنظمة أو المؤسسة وتصنف إلي: أهداف روتينية، اتجاهات، مهارات، معلومات ابتكاريه وحل مشكلات.

- مرحلة التحليل:

تحديد الوظائف والمهام التي يستهدفها البرنامج.

تحديد المهام المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج.

اختيار المهام الحيوية حسب الوظيفة وتحليلها.

- مرحلة التصميم:

تحديد أهداف البرنامج وتتكون من (هدف عام – أهداف تفصيلية).

تحديد شروط القبول في البرنامج التدريبي وتشمل المهارات والمعارف التي يجب توافرها في المرشح للتدريب والمؤشرات التي ستستخدم للتأكد من توافرها لديه.

إعداد منهج تدريبي بتنظيم محتوي البرنامج، اختيار الأنشطة ومعينات التدريب، تحديد وقت مخصص للتدريب.

إعداد دليل البرنامج ويشتمل علي عنوان البرنامج، الهدف العام للبرنامج، الأهداف التفصيلية للبرنامج، الوظائف التي يستهدفها البرنامج، شروط القبول في البرنامج والمنهج التدريبي بالتفصيل.

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية أيضاً من خلال:

تحديد معيار مرجعي للمهارات اللازمة لأداء الأعمال والتي تلبي أهداف المؤسسة فتشخيص البيئة الداخلية والخارجية يبرز نقاط الضعف والتهديدات في مهارات وقدرات الأفراد، مقارنة بمهارات وقدرات الأفراد في مؤسسات منافسة لها.

إعطاء الفرد فرصة المشاركة بالتدريب سيسهم بشكل فعال في تحديد خطوط أساسية لصياغة خطط التدريب في ظل ظروف العمل الراهنة.

ـ تقدير الاحتياجات التدريبية:

تحديد فئة مستهدفة بالتدريب، وتحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية.

قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء؛ لتحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

التوصل لنوع ومستوى التدريب المطلوب والأفراد الذين يحتاجونه.

تحديد وترتيب احتياجات التدريب واتخاذ القرارات ووضع الخطط اللازمة لتلبيتها وتحقيقها من حيث:

- قياس مستوي القصور.

- تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

- ترتيب الاحتياجات حسب الأولويات.

- تحديد أهداف التدريب بناء علي نتائج تقدير الاحتياجات.

ـ أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية:

تُساعد على تجنب أخطاء التدريب الشائعة وهي إضاعة الوقت في تناول

بعض موضوعات معقدة غير مهمة نسبياً بدلاً عن موضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.

تُوفر معلومات بناءاً عليها يتم وضع مخطط لتحديد أهداف التدريب، ونوعية التدريب..

تُساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج وتؤدي لتحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.

تـــُساعد في تحديد المستهدفين من التدريب ونوعية التدريب.

تـــُوفر معلومات عن العاملين"العدد، العمر، اهتمامات، خلفيات أكاديمية وعملية، الوظائف، المسئوليات والاتجاهات".

تـــُحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

تــُوفر وثائق ومواد التدريب.

تــُزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

تــُساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.

تــُساعد في تحديد الجدول الزمني للتدريب.

تـُساعد في تحديد الموارد المطلوبة للتدريب سواء أكانت بشرية أو ماليةأو مادية.

يُزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

يُساعد علي تركيز الجهود علي التدريب في التدريب الموضوعات المعقدة الهامة التي تفيد المؤسسة.

- طرق وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- خريطة سير العمليات: ويتكون نموذجها من:

- تحديد الوظائف والأهداف.

- تحليل النظام: ويتم من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير وجمع وتحليل بيانات الوظائف أو المهام.

- إعداد النظام: ويتضمن إعداد المقاييس المعيارية، إعداد أدوات التقويم، صياغة الأهداف السلوكية، اختيار المحتوي وتتابعه، اختيار واستخدام استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة في التدريب، إعداد اختيار صلاحية المواد التدريبية، تحديد المتطلبات من الأجهزة، اختيار المدربين وتدريبهم، إنتاج وثائق التدريب.

- تحقيق صلاحية النظام: تتضمن اختيار المتدربين، تطبيق وتحليل المقاييس المعيارية، تقويم نظام التدريب، متابعة الخريجين من المتدربين.

- تحليل التنظيم: ويقصد به:

دراسة شبكة التفاعلات في المؤسسة أو المنظمة والإسهام في تطوير طرق أداء العمل.

دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم؛ لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضروريًا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلي التدريب في المنظمة أو جزء أو أجزاء منها وتحديد نوع التدريب اللازم وتحديد مدي توافق التنظيم مع متطلبات العمل وقياس مدي فاعليتها من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة.

وبناءً علي ذلك فهذا الأسلوب يلقي نظرة شاملة علي الموقف ككل بجميع أبعاده وعناصره وعدم البحث عن عوامل مستقلة بل يدرس شبكة العوامل المؤثرة في علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها، فعند استخدامه لتحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ بالتعرف علي المشكلة ووضع حدودها ثم يتم تحليل النظام وتحديد أهدافه ودراسة تركيب القوي العاملة للمنظمة مع وضع النظام الجديد والذي يشمل المدخلات وهي الفئة المدربة والتسهيلات المادية والفنية وطرائق التدريب.

- تحليل العمل (الوظيفة):

وتعني الدراسة العملية التفصيلية للعمل أو الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم والمتطلبات التخصصية المطلوبة من الفرد حتى ينجح فيه؛ لذا فإن هذا الأسلوب يعني بأداء العاملين علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمؤسسة وتحديد أوجه القوة والضعف فيها والأسباب وراءها وذلك؛ بهدف تحديد نوعية التدريب المطلوب وتقرير محتوياته علي أساس ما يجب أن يفعله شاغل الوظيفة لأداء المهمة والعمل بطريقة فعالة وكذلك فإنها تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم وتبعاً لذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعد معرفة مهام المتدربين الوظيفية والمعلومات المتعلقة بمسئوليات ومهام شاغلي الوظيفة.

ويعني تحليل كل مهمة من المهام الوظيفية لعناصرها الأساسية وهي الجوانب الحاكمة للأداء الوظيفي:تحليل الوظيفة-المهمة -الموقع الوظيفي.

وبذلك فهو يستهدف تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي الوصف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء، التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر؛ بهدف تحديد أوصاف الوظائف ومواصفات شاغلها؛ لتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة.

ومن الأساليب التي تستخدم لتحليل سلوك الوظيفة:

تحليل المهمة بالملاحظة.

تحليل المهمة بالمقابلة.

تحليل المهمة بالمحتوى.

- تحليل الفرد شاغل الوظيفة(المتدرب):

يعني قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبلية ويتضمن تحليل الفرد ومواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية بشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مشارك تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسئولياته التي تمثل وصفاً دقيقاً وصحيحاً للوظيفة ويتضمن تحليل المهارات الإدراكية والإنسانية والاجتماعية والمهارات المهنية والإبداعية مع دراسة الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر علي التدريب وتتأثر به ويمكن

الاستفادة من هذا الأسلوب عند تحديد احتياجات المتدربين التدريبية بمعرفة مواصفات الوظيفة والمهام والمسئوليات المترتبة علي شاغلها وبذلك فهدفه معرفة نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته.

ومما سبق فهي تعني دراسة قدراته، ومؤهلاته ومستواه الوظيفي، ودوافعه واتجاهاته، وسلوكه الوظيفي داخل المؤسسة وهذا يوضح وجود إجراءات وخطوات يجب إتباعها عند تحديد احتياجات التدريب والتي من خلال إتباعها يمكن مراجعة البرامج من أجل التقدم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وهناك بيانات لا بد من وجودها عن المتدرب تتمثل في: العدد المتوقع تدريبه-مواقع عملهم-الخلفية العلمية والوظيفية- البرامج التدريبية- المستوى المهاري المطلوب للعمل- المستوى الثقافي- أساليب التحفيز- الصفات السلوكية- الاهتمامات الخاصة التي يتبناها بعض المتدربين.

- أسلوب دلفي:

أحد المنهجيات المستخدمة في تنظيم الإجماع والاتساق بين الخبراء في مجال ما بشأن قرار أو قضيةٍ ما ويستخدم للحصول علي زيادة في حصيلة الآراء والمعلومات من الخبراء في مجال تخصصاتهم الفرعية حيث يقلل من العوامل النفسية التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات ويستبدل النقاش والجدل ببرنامج مصمم بعناية عن طريق الاستفهام الفردي المتتابع حيث يتيح للخبير إعادة النظر في تقديراته السابقة ويراعي ما أهمله من عوامل.

وبذلك هو أسلوب بناء اتصال بين مجموعة من الأفراد المتخصصين أو مناقشة موضوع في أسلوب جماعي وبذلك يمكن استخدامه في تحديد أنسب الطرق والأساليب والأوقات لعقد البرامج كما يمكن الاستعانة به في تحديد الأهداف الفعلية التي تقوم عليها برامج التدريب وكيفية تطويرها، وفي تطوير وتحديث برامج التدريب العملية ويمكن الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات التدريبية باستطلاع موضوع المشكلة وفهم وجهات النظر حولها، واستيضاح نقاط الاختلاف ثم التقويم النهائي والذي يتم بعد تحليل جميع المعلومات واسترجاع التقديرات لوضعها في الاعتبار.

- اللجان الاستشارية:

من مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تجتمع اللجان التي تمثل كل مستويات الإدارة أو التخصصات الوظيفية لمناقشتها وترتيب أولوياتها ويمكن أن تأخذ شكلاً آخر حيث يمكن تشكيلها من الخبراء من خارج المنظمة لتقوم بالمهام السابقة وفي كلتا الحالتين تقدم اللجان توصيات ولا تأخذ قرارات.

- تحليل المعرفة:

ويقصد بها توجيه أسئلة بسيطة لتوضيح ما إذا كانت المعرفة المطلوبة متوافرة أو ملاحظة ما إذا كانت مجموعة القواعد أو المعلومات مثبتة أو من الممكن وضع اختيارات في الحالات الأكثر تعقيداً.

- تحليل تقارير المشرفين:

يمكن أن تلعب تقارير المشرفين دورا حيويا في تحديد احتياجات التدريب للمتدربين، إذا توافرت فيها عوامل الدقة والموضوعية والبعد عن السطحية والعموميات حيث يمكن من خلال تحليل هذه التقارير التعرف على نقاط الضعف التي يعانى منها المتدربون والتي يمكن علاجها بالتدريب.

مزاياها: تظهر مشاكل الأداء بوضوح وتقدم معلومات واضحة لمسئولي التدريب وتعرض مقترحات جيده لعلاج نقاط الضعف ونوع التدريب اللازم لهم.

عيوبها: تأخذ الصيغة الإنسانية وتميل إلى المدح دون توضيح الأسس التي استندت عليها، كما أن معظم التقارير تحدد المشكلات ولا توضح أسبابها أو العوامل التي تقف وراءها ومن ثم فالاعتماد عليها بصورتها الراهنة قد يؤدى لنتائج لا تعبر عن الواقع بشكل موضوعي ويمكن التغلب على العيوب إذا تم تقنين أدوات موضوعية يعتمد عليها المشرف في كتابة تقاريره لتكون معبره عن الواقع وتسعى لتشخيصه.

- آراء الخبراء:

يجتمع عدد من الخبراء في التدريب والبرامج التدريبية وفى طبيعة الأعمال المستهدف تنظيم برامج تدريبية لها ويقومون بدراسة أوضاع المتدربين وتقدير الواجبات والمهام التي تشتمل عليها وظائفهم ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية المتصلة بتلك الأعباء والمهام، من خلال خبرتهم ودرايتهم بأدائهم ويفضل ألا يكتفي بهذه الطريقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بل ينبغي تدعيمها بوسائل أخرى.

- تحليل أداء العاملين:

ويعني جمع معلومات ميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة.

- مجموعات المناقشات:

تعتبر المناقشة في مجموعات صغيرة إحدى وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعني المناقشة حصول حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف يهدف إلى تحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدربين، وتعني انتقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي بهدف جمع معلومات لفظية من المتدرب حول جوانب عمله في ضوء كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته.

وبذلك تعني استقراء التطورات المتوقعة لتوفير متطلبات الأعمال في ضوء معطيات المستقبل.ويستخدم من خلال هذه الأساليب أدوات عن طريقها تجمع المعلومات وتحدد الاحتياجات التدريبية من أهمها:

أ- المقابلة:

يميل كثير من المبحوثين إلي تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابة فهم يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في المقابلة الشخصية حيث تؤدي إلي نشأة تفاعل ودي بين الباحث والمبحوثين، فالباحث يشجعهم ويساعدهم علي التعمق في شرح وفهم المشكلة، والمقابلة الشخصية من وسائل تحديد الاحتياجات، فالمناقشة في مجموعات صغيرة تعني حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف لتحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدرب.

ويتم إتباع هذا الأسلوب باستخدام أحد المدخلين التاليين:

ـ أسلوب المقابلات الرسمية:

يتم تنفيذه بالإعداد الجيد والحصول علي موعد سابق مع تحديد عدد الأفراد التي ستتم معهم وإعداد قائمة بالأسئلة التي تتعلق بموضوع المقابلة.

- أسلوب المقابلة الودي "غير الرسمي":

يتم تنفيذه عن طريق إجراء مقابلات مع مجموعة أفراد دون الحصول علي موعد سابق ويقوم أخصائي التدريب بتوجيه أسئلة غير مباشرة ويتبع أساليب مختلفة تضمن الحصول علي معلومات وبيانات مختلفة تساعده علي معرفة الاحتياجات التدريبية وبذلك يمكن استخدام المقابلات الشخصية مع الأشخاص المراد تدريبهم أو قياداتهم للوصول إليها وذلك بمعرفة الموضوعات المرغوبة، وما يرونه احتياجا تدريبيا للمتدربين أو للعاملين تحت قيادتهم.

ب- الاستبانة:

إحدى وسائل جمع البيانات وتتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلم باليد إلي الأشخاص الذين يتم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم علي الأسئلة الواردة فيها ثم يقوموا بإعادتها ثانية ويتم ذلك بدون مساعدة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها وهي وسيلة من الوسائل الجمعية لجمع المعلومات من العاملين. وتتضمن مجموعة من الأمثلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفايته وقد تكون الأمثلة مفتوحة أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل. وتستخدم غالبا هذه الأداة في البحوث التربوية والاجتماعية لإمكانية تطبيقها بسهولة فهي لا تحتاج لعدد كبير من جامعي البيانات وقليلة التكاليف ويمكن تقنينها بسهولة وعن طريقها يمكن

الحصول علي بيانات محرجة، ويستخدم الباحث هذه الأداة ويطبقها علي أفراد عينته للتعرف علي ما يرونه احتياجات تدريبية وما يرونه من نقص في البرامج التدريبية السابق التدريب عليها لعلاجها وتفاديها مستقبلا في النظام التدريبي المقترح لتدريبهم.

جـ - السجلات:

تركز هذه الأداة علي نتائج أداء العاملين؛ إذ يبحث المتخصصون في السجلات والوثائق والتقارير والأرقام؛ لمعرفة التفاصيل الدقيقة لما يقوم به العاملون. ويمكن استخدام الامتحانات والاختبارات للحصول علي تفاصيل الأداء الأمثل والأداء الواقعي ويُعد فحص السجلات والبيانات المتوافرة فيها من أدوات تقدير الاحتياجات غير المكلفة التي تميز بين الأداء الفاعل وغير الفاعل، وتشجع علي إشراك الزملاء في تفسير البيانات المتوفرة لديهم نتيجة ما يفعلونه. ويُعد إحجام الزملاء عن إعطاء بيانات ومعلومات من عيوب هذه الأداة.

د- المناقشات الجماعية:

تساعد في الحصول علي جميع أنواع البيانات-إذ يميل الأفراد ضمن المجموعات إلي إعطاء معلومات يصعب الحصول عليها أثناء وجودهم منفردين؛ لذا ينبغي التركيز علي اختيار مجموعة متنوعة من الأشخاص بأعداد مناسبة فيمكن أن يؤثر حجم المجموعة علي كمية ونوعية المعلومات التي سيتم الحصول عليها، فإذا كان حجم المجموعة صغير، فذلك لا يؤدي إلي التنوع في المعلومات المرغوب الحصول عليها؛ لذا يستلزم تطوير محاضر الاجتماعات لأنها المفتاح الرئيسي لضمان نجاحها في تحديد الاحتياجات وتقديرها، وهذا يوضح إمكانية استخدامها عن طريق عقد لقاءات واجتماعات مع مجموعات متنوعة من الأفراد

أو الرجوع لمحاضر الجلسات، والاجتماعات للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛ لذا يلزم تطوير محاضر الجلسات والاجتماعات لتتسم بالواقعية والصدق، وبذلك تتعدد الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لمعرفة الاحتياجات التدريبية.

ـ مهارات يلزم توافرها في مسئول تحديد احتياجات التدريب:

القدرة علي جمع البيانات من مختلف المصادر المتاحة.

استخدام الأساليب الخاصة بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها.

تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء ومستواه.

الاتصال والتفاعل مع المتدربين، والقيادات العليا، للوصول إلي وجهة نظر متكاملة عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة من حيث إحصائيات عدد العاملين والتوصيف الوظيفي للعاملين، والتقارير(الأداء- التدريب).

المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسئولين والمشرفين.

الملاحظات المباشرة.

استمارات إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة.

استبيانات الرضا الوظيفي.

مسح المناخ العام لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.

ورش العمل البؤرية والعصف الذهني للحصول علي وجهات نظر العاملين في المؤسسة.

تحليل المهام والمسؤوليات.

المناقشة الدورية المنتظمة.

مشكلات الأداء.

الاستبانات.

دراسة الأزمات.

- المعلومات التي يوفرها تحديد الاحتياجات:

تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب، والجدول الزمني للأنشطة التدريبية.

الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ).

اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.

ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.

الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

- التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشكلات متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف، هذا إلي جانب العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يُساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقديرها بشكل ملائم، فالاحتياج يعُبر عن الفجوة بين الوضع الراهن القائم (ما هو كائن) والوضع المأمول (ما يجب أن يكون)، وإذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات).

وتعني النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب وتتمثل الأهمية في التفرّقة بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات كما يلي:

تأهيل الموظف للوظيفة وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

تفصيل الوظيفة على الموظف وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة، وشروط شغلها)؛ لتتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.

معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات واتجاهات شخص ما كلياً أو جزئياً؛ لتسهيل هذا الأمر فهناك(5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

ويمكن تحديد نوع التدريب طبقا لمستوى الأداء المطلوب من خلال مستويات الأداء التالية:

1	الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
2	الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات لأداء مهام ومسئوليات وظيفة محددة.
4	النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
5	الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.

- مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان لها وهما:

أ- الاحتياجات غير المُدْرَكَة وتتضمن:

مشكلة أداء غير مُدْرَكَة (شخص يفتقر لكل معارف فجوة الأداء).

مشكلة أداء مُدْرَكَة لكن ليس هناك وعي أن المشكلة بسبب نقص التدريب (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

ب- الاحتياجات المُدْرَكَة وتتضمن:

مشكلة أداء مُدْرَكَة حيث يوجد وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كميته المطلوبة (الشخص يعي المجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب.

مشكلة أداء مُدْرَكَة يمتلك القدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) هي الأندر في كل الأحوال.

ـ التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية:

يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد علي جعل النشاط

التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معني للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات، ويقاس نجاح العملية التدريبية بتحقيق الهدف منها وهذا يتوقف بدرجة كبيرة علي التعرف بدقة علي ما يحتاجه العاملون من تنمية؛ لذا يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي ناجح ودعامة من دعائمها. فإذا تم التعرف عليها بدقة وكانت النتائج معبرة تعبيراً حقيقياً عن الوضع القائم سواء في المعلومات أو خبرات وسلوك العاملين أدت إلي إحداث التطور ورفع مستوي الأداء والكفاءة، فليس كافياً التصريح بأن التدريب يؤدي إلي عمل أفضل وجودة عالية ورضا العميل بل من الأفضل التوضيح أنه يحسن المهارات والسلوك ويحدد الأهداف التنظيمية؛ لذا يوجه الاهتمام لتقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية الحالية والمستقبلية عند بناء أي برنامج تدريبي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب حيث يوجد اختلاف وتفاوت في احتياجات المتدربين نظراً لتنوع المؤهلات والخبرات والقدرات والاستعدادات للمتدربين.

وتعد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب فهي تؤدي إلي توجيه التدريب للاتجاه الصحيح، وتمثل القدر المطلوب لتزويد المتدربين به كماً ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات. ويعتمد تحديدها بصورة أساسية علي القياس العلمي لتحقيق الهدف، فقياسها هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب لتزويد المتدربين به ويساعد علي إحداث التغيير ورفع الكفاءة وإهمال قياسها بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة يهدر أساس بناء أي برنامج تدريبي.

ويعتبر تحديدها عملية تعاونية مشتركة بين المتدرب والمسئول عن التدريب ومستشار خارجي إذا لم تتوافر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة لدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة لتحديدها، وتكتمل الجهود إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لإقامة التدريب على أساس سليم لتحقيق أهداف مرجوة.

وبذلك يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي في التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ويمكن أن يؤدي أي خلل في تقديرها إلي ضياع الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بمستوي مهارة وكفاءة العاملين بها؛ لذا يجب أن يكيف البرنامج التدريبي وفق الاحتياجات التدريبية الدقيقة والتي يجب أن تحسب وفق احتياجات المتدربين وثقافتهم ووظائفهم ومهامهم، فالبرنامج التدريبي يجب أن يزود المتدربين بالخبرات الضرورية وبذلك فالاحتياجات التدريبية هي بداية النجاح للبرنامج التدريبي.

ـ أهداف الاحتياجات التدريبية:

الأهداف الروتينية: تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتعمل علي دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات إلي أفاق أعلي أو مجالات غير عادية تهدف إلي تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة وبالتالي المحافظة علي استمرارها وبقائها.

أهداف حل المشكلات: هدفها الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها؛ مما يؤدي إلي تخطيط وتصميم وتنفيذ التدريب بهدف توفير ظروف مناسبة للتغلب علي تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

أهداف ابتكاريه: تستهدف تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوي الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الاخري المماثلة أو المنافسة.

ـ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُؤدي أي نشاط تدريبي ناجح إلي إشباع الاحتياجات التدريبية، ومن المنطقي قبل إشباعها أن نتعرف عليها ونحددها – حيث إن تحديدها قبل تخطيط برامج التدريب له أهمية كبيرة فهي الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي فهي تساعد في تقرير طبيعة الأهداف التدريبية وذلك طبقاً للمهارات الوظيفية والمعارف المهنية والمواقف السلوكية بين ما يملكه العاملون وما يحتاجونه لأداء المهام وعدم الاهتمام بها سواء من خلال التعرف عليها أو حصرها وتجميعها غالبا ما يؤدي إلي ضياع الجهد والمال المبذول في برامج التدريب.

وبذلك يتيح تحديدها التأكد من أن النشاط التدريبي والطرق المستخدمة فيه والمحتوى التدريبي هي أكثر ملائمة لظروف المتدربين واحتياجاتهم الفعلية وإذا تمت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنها تقلل من احتمال إجراء تغيير أو تعديل في محتويات البرنامج التدريبي.

وقد أكدت الدراسات أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بناء البرامج التدريبية عندما أعدت مشروع تنموي يهتم بتقديم المعلومات والمهارات التي يحتاجها المتدربون الذين لديهم اتجاهات وسلوكيات فوضوية في مواقف مختلفة شاملة.

وتتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التأكيد علي المبادئ التالية:

اعتبارها الأساس الذي يقوم عليه التدريب والبرنامج التدريبي وهي مدخلا مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية بعد أن يتم تحديدها.

المساعدة في تحديد النقص المراد استكماله بالتدريب، بمقارنة كفايات ومهارات متاحة في المنظمة أو المؤسسة مع ما ستحدده الاحتياجات التدريبية.

تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية؛ مما يؤدي إلي تحديد الفئات المستهدفة من التدريب ونوع هذا التدريب.

تعتمد هذه العملية علي الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ مما يؤدي للتحديد وفقاً لأسس ومعايير موضوعية تستند علي حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين في المؤسسة.

تخفيض النفقات بتحقيق أهداف التطوير مع رفع معدل كفاءة الأداء وتحقيق معدل أعلي من إنتاجية العمل.

الكشف عن مشكلات ومعوقات ومشكلات العمل التي تعاني منها المنظمة والتي ليست بالضرورة من المشكلات التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب حيث يمكن أن تكون جذور تلك المشكلات أو المعلومات في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وليس في العنصر البشري الذي قد يمتلك الخبرات والمهارات والكفايات التي تؤهله لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

الوصول إلي قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها، وبخاصة إذا ما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة ومتكاملة لتشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في كونها:

تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب والإمكانات المتاحة للاتجاه الصحيح، فهي توجه الإمكانات المتاحة للتدريب للاتجاه السليم، فإذا لم يتم التعرف عليها أدي ذلك لضياع الجهد والوقت والمال المنفق والجهد المبذول في التدريب.

تحقق فاعلية التدريب، وتوفر الوقت، والجهد، والمال، إذ تبني في ضوء برامج التدريب، وإن لم تحدد بطريقة سليمة، أصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال وفقد قيمته وأهميته للفئة المستهدفة.

ويتيح تحديدها أيضاً التعرف علي:

آراء المتدربين والأعمال التي يؤدونها؛ حتى يأتي التدريب متمشيًا مع احتياجاتهم التدريبية ومرتبطًا بواقع عملهم المهني.

تغيرات واجب إحداثها في المتدرب من حيث معلوماته، خبراته، أدائه وسلوكه واتجاهاته؛ لتمكينه من أداء اختصاصات وظيفته أو يعد لشغل وظيفة أعلي.

مستوي المتدرب قبل بدء التدريب والمستوي المأمول عند نهايته.

مما سبق تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في:

التعرف علي جوانب القصور في التدريب ومحاولة علاجها.

المساعدة في تحديد أهداف البرامج التدريبية.

الأساس العلمي لوضع خطة تدريبية وتحديد نوع التدريب المطلوب.

مسايرة التطورات الحديثة في مجال الإدارة

المساعدة في تحديد مدي الحاجة لتدريب القيادات في مختلف مواقعها في العمل.

التعرف علي أسباب انخفاض مستوي الأداء أو ارتفاعه.

تشجيع العمل القيادي وتحديد أساليب العمل واستراتيجياته وتقويم الأداء وحل المشكلات.

عامل حقيقي في رفع كفاءة العاملين لتأدية الأعمال المسندة إليهم.

تُسبق أي نشاط تدريبي وتأتي قبل تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه، وهي تساعد علي تُحديد التدريب المناسب للوظيفة وما سيحسنه وسيحدثه من اختلافات.

ملاحظة المشكلات التنظيمية والربط بين تحسين الأداء وأهداف التنظيم، فهي تُساعد في كشف معوقات ومشكلات العمل والتي قد لا يرتبط علاجها بالتدريب بل مرتبطة بجوانب إدارية وتنظيمية.

تُساعد في الوصول إلي قرارات سليمة وفعالة لتخطيط التدريب.

المساعدة على تحديد نقطة بداية التدريب والأساليب والأدوات والمواد؛ مما يؤدى لإقبال المتدربين على البرنامج التدريبي بفاعلية.

ـ الخطوات التي تتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية:

يُعد تقدير الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية في معظم البرامج التدريبية فلا يمكن تصميم برامج تدريبية دون معرفة الفجوات في أداء المتدربين والمؤسسة نفسها؛ لذا ينصح بإتباع الخطوات التالية عند تحديدها:

الخطوة الأولي: دراسة العوامل الخارجية المحيطة بالوظيفة التي يشغلها المتدرب وتضم الخصائص الدائمة التي تميز نشاط المنظمة وأسلوب ممارسة

الاختصاصات، ذلك يُساعد أخصائي التدريب علي تحديد ملامح طبيعة الأعمال الرئيسة التي يقوم بها الأفراد ونوع الاحتياج التدريبي وما يجب معرفته.

الخطوة الثانية: تحديد المعلومات والمهارات والسلوك اللازم للفرد لشغل الوظيفة ليتمكن من أداء عمله بنجاح.

الخطوة الثالثة: التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ علي أسلوب أداء العمل، والمتوقعة في التكليفات التي تسند لشاغلها.

الخطوة الرابعة: تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ما سبق؛ بهدف تحديد المعلومات والمهارات اللازمة للمتدربين ومدي أولويتها.

الخطوة الخامسة: دراسة دقيقة للمطلوب تدريبهم بهدف عدم إضاعة الوقت، وذلك بمعرفة ما المتوقع إكسابه للمتدربين (معلومات – سلوك – مهارات) ومستواهم الحالي.

الخطوة السادسة: تحديد حجم الاحتياج كماً ونوعاً.

أشار آخر إلي استخدام هذه الخطوات عند تقدير احتياجات التدريب:

الخطوة الأولي: تحديد الأهداف العامة وترتيبها حسب الأولوية.

الخطوة الثانية: دراسة الموضوع من جميع زواياه، بمقابلة الخبراء المختصين الذين يعملون في المجال، مراجعة الكتب والدوريات والتقارير المتعلقة بالموضوع.

الخطوة الثالثة: تحديد المصادر والأشخاص اللذين سيتعامل معهم للحصول علي المعلومات والبيانات المطلوبة.

الخطوة الرابعة: اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة للحصول علي البيانات، وذلك لوجود أساليب عدة لجمع المعلومات مثل (المقابلة- الملاحظة – السجلات – المناقشات الجماعية)

الخطوة الخامسة: تحليل البيانات عن طريق (تصنيف البيانات – تقديم الإحصاءات– إعداد التقرير).

وهناك خطوات تراعي عند تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في:

الخطوة الأولي: تقدير الاحتياجات بتحديد التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وينبغي عند تقدير الاحتياجات أن ترتب حسب الأولوية.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف يتم تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي بناءً علي تقدير الاحتياجات اللازمة للمتدربين من أجل الانتقال بين الموجود بالفعل وبين ما يراد الوصول إليه.

الخطوة الثالثة: تصميم برنامج التدريب وتشمل وضعه وصياغته بما يتناسب مع الأهداف المرجوة ويجب تصميمه حسب الإمكانات المتاحة ليسهل تنفيذه.

الخطوة الرابعة: التطبيق ويقصد به التطبيق العملي علي المتدربين؛ حيث يبدأ البرنامج التدريبي في التدرج لتحقيق أهدافه وذلك في وجود مدربين قائمين علي عملية التدريب.

الخطوة الخامسة: التقويم وهي مرحلة المتابعة لكل مراحل البرنامج التدريبي، وتشخيص جوانب القوة والضعف في عملية التدريب وما تم وما لم يتم تحقيقه.

وينصح آخر بإتباع المراحل التالية:

إجراء دراسة ميدانية للتعرف علي مشكلات الأداء، والتي يمكن علاجها بالتدريب، ودراسة وتقييم أنظمة العمل وهذه المرحلة تمثل تحليل التنظيم؛ مما قد يتولد عنه إجراء تعديلات تحتاج إلي تدريب.

إجراء دراسة عن تخطيط القوي العاملة.

ـ مستويات الاحتياجات التدريبية:

علي مستوي التنظيم: عقبات أو مشكلات تقف في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ويمكن التغلب عليها بالتدريب وفي هذه الحالة يتبين وجود قصورفي معلومات ومهارات الأفراد وبالتالي الحاجة إلي تدريبهم، من خلال النظر إلي أسباب القصور علي مستوي المنظمة.

علي مستوي الوظيفة: تمثل المعلومات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة في هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد وحاجتهم للتدريب من خلال معرفة أسباب القصور علي مستوي الوظيفة.

علي المستوي الشخصي: يتم تسميتها بالحاجة التدريبية الشخصية عندما يسعى الفرد لتحقيق هدف ما في حياته سواء داخل أو خارج المؤسسة لكن ليس له علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة ويرى أن التدريب سيساعده على تحقيق هدفه.

علي مستوي الفرد: تتعلق بحاجة ناتجة من مشكلة أو هدف يخص الفرد في حدود المنصب الذي يشغله في الوقت الحالي أو للحصول عليه في المستقبل، مع موافقة الرؤساء المباشرين وإدارة المؤسسة أو المنظمة، وتمثل نوع أو كم المعلومات، المهارات أو الاتجاهات التي تنقص الشخص أو العامل الذي يقوم بأداء عمل معين وترجع إلي:

الترقية: تؤدي لوجود فجوة بين القدرات الحالية ومتطلبات الوظيفة الجديدة المرشح لشغلها.

النقل: يؤدي النقل لفجوة متشابهة للفجوة الموجودة في العنصر السابق.

تقييم الأداء: يكشف فروق الأداء الفعلي والمتوقع وفق معايير التقييم.

برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج علي الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن معرفة إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

الحوادث: إذا كانت الحوادث راجعة إلي قصور في معلومات الأفراد عن أساليب العمل والأجهزة وغيرها يجب تدريبهم.

الشكاوى: إذا كانت من أفراد معينين وأسبابها ترجع إلي نقص في معرفتهم بالعمل استلزم ذلك القيام تدريبهم.

القيام بمهام خاصة: إذا طلب من الموظف أداء مهام خاصة وقدراته الحالية لا تسمح بأدائها، استلزم ذلك تدريبه.

الاحتياجات التدريبية علي مستوي الجماعة: تتعلق بالجماعات وفرق العمل وتخص كل الموارد البشرية للمؤسسة.

الفصل الخامس

بيئة التدريب

- مقدمة:

التدريب نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من الظروف بما تحويه من فرص وقيود والتي تعرف بالبيئة المحيطة، فالبيئة الداخلية تتمثل في العامل البشري، التكنولوجي، القيم السائدة وتوجهات النظام والأنظمة واللوائح أما البيئة الخارجية فتمثل المحيط الذي يوجد فيه نظام التدريب والمؤسسة وهذا المحيط يتكون من ظروف سياسية، تشريعية وقانونية، اقتصادية، اجتماعية، ايكولوجية وتكنولوجية؛ لذا فهو من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة؛ لذا يمكن تعريفها بأنها:

تتشكل البيئة التدريبية من مجموعة الظروف والعوامل التدريبية والمادية والبشرية (مادية ومعنوية)، فالظروف المادية تعنى تصميم شكل وحجم قاعة التدريب وما تحتويه من أثاثات ومعدات ومقاعد وطاولات وتنسيق ترتيبها وألوان الجدران وفرش الأرضية والتكييف والتهوية والتدفئة والإضاءة وتقنيات التدريب.

كافة الظروف المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي من قاعة التدريب والية جلوس المتدربين وكيفية تنظيم القاعة وغيرها.

- أهمية تصميم بيئة – قاعة- التدريب:

يمكن أن تسهل بيئة التدريب عملية التدريب ويمكن أن تكون عائقاً لحدوثها وبصفة عامة فإن قاعة التدريب التي يحسن تنظيم وتصميم بيئتها، تقدم خدمات جليلة ومطلوبة لنجاح التدريب وذلك لأنها تحقق ما يلي:

توفير مناخ تدريبي مبهج يبعث علي السرور وزيادة دافعية المتدربين نحو التدريب وإقبالهم علي المشاركة الإيجابية في أنشطتهم وتكوين اتجاهات إيجابية نحو التدريب ومؤسسة التدريب.

إتاحة حرية من الحركة للمتدربين والمدربين داخل قاعة التدريب؛ مما يؤدى إلي المشاركة الإيجابية النشطة من قبلهم.

إتاحة الفرصة لاستخدام التقنية ومصادر التعلم في التدريب بفاعلية.

توفير الظروف المناسبة للتفاعلات الاجتماعية والتدريبية المرغوبة بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين بعضهم البعض.

بقاء آثر التدريب في أذهان المتدربين لفترات طويلة إن لم تكن دائمة ومستمرة.

توفير تسهيلات مادية لتوظيف وسائل وتقنيات التدريب بسهولة.

- معايير تصميم قاعة التدريب:

عند تصميم بيئة قاعة التدريب يجب مراعاة ما يلي:

المرونة في التصميم بحيث يسمح لأي متغيرات توسعية أو تنظيمية في المستقبل، وأن يسمح بسهولة حركة المتدربين.

تتميز بلمسات فنية وجمالية تجذب انتباه المتدربين وتبعث البهجة والسرور لديهم فتشجعهم علي العمل والانتظام في التدريب.

تشكل مكوناتها المادية والتدريبية منظومة متكاملة ومتفاعلة لتحقيق أهداف التدريب المنشودة.

تتوافر فيها مخارج للطوارئ والنظام الأمني ومرافق الخدمات العامة مثل المقصف ودورات المياه.

تسمح أرضيتها بحركة الأجهزة والأثاثات والمواد التدريبية وعربات نقلها بكل سهولة ويسر.

يراعى في تصميمها وتنسيقها تجنب المناطق التي لا تمكن المتدرب الجالس فيها من رؤية المدرب ومشاهدة العروض الضوئية المقدمة.

تسمح بأكبر قدر من التهوية والإضاءة الطبيعية من الدخول إليها.

تتوافر فيها نوافذ مستوى ارتفاعها أعلي من مستوى بصر المتدرب لنتفادى تشتت انتباههم برؤية المناظر خارج قاعة التدريب.

اقتصادية أي تستثمر الموارد والمساحات والفراغات استثماراً امثل.

- عناصر تصميم قاعة التدريب:

تتمثل في شكل وحجم قاعة التدريب واختيار مكانها، التدفئة وتكييف الهواء، ترتيب المقاعد والطاولات، تصميم الجدران، الإضاءة، الوسائل وتقنيات التدريب والوسائل المعينة...ألخ.

- قاعة التدريب:

يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- الشكل والحجم :



في الغالب يكون شكل قاعة التدريب مربعاً أو مستطيلاً وفي القاعة المستطيلة يجب إلا يتجاوز طول قاعة التدريب أكثر من50% من عرضها؛ لذا تفضل قاعة التدريب المربعة عن المستطيلة حتى لا يتباعد المتدربون عن المدرب أو الأنشطة الصفية بالجلوس في آخر صف وينشغلون بتوثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية بدلا من اكتساب المهارات والمعارف في برنامج التدريب.

- اختيار موقع قاعة التدريب :

يجب أن يكون موقع مركز التدريب وقاعات التدريب في موقع مركزي من المدينة أو الحي بحيث يسهل الوصول إليه من كل المناطق وان تكون بعيدة عن مصادر التشويش الخارجي وتشتيت الانتباه مثل الأسواق العامة وأماكن التجمع العامة كالمركبات العامة وبصفة عامة يتم اختيار مكان مركز التدريب وقاعاته في ضوء ما يلي من عوامل:

تجانس الهدف من التدريب مع مكان انعقاده فينبغي أن يتم اختيار المكان الذي يعمل علي تحقيق أهداف التدريب المتنوعة سواء أكانت (معرفية – مهارية – وجدانية).

عدد المتدربين في التدريب ونوع الوسائط التعليمية المستخدمة فيه.

طبيعة التدريب هل هو تدريب تقنى، إعلامي، تربوي، مبيعات .... الخ، وطبيعة مشاركة المتدربين.

الأشياء التي يجب توافرها في قاعة التدريب:

حمامات قريبة، رقم هاتف لرسائل المشتركين.

لوحة للرسائل والإعلانات، شماعات مناسبة للمعطف والجاكت.

الحصول علي معدات جيدة(سبورة ورقية، أقلام، مساحة علي الحائط لتثبيت أوراق السبورة الورقية).

مفاتيح لمبات الإضاءة وإضاءة جيدة.

مقابس المعدات الكهربائية (الفيش) موضوعة في مكان مريح وقريب من المعدات لسهولة الاستعمال.

منضدة خدمة القهوة والشاي(بوفيه صغير) سلال مهملات وكراسي.

سهولة الوصول للمواصلات العامة(قريبة من محطات الأتوبيس ومواقف التاكسي) ووجود مواقف للسيارات الخاصة.

تسهيل تنقل المعوقين (وجود سلالم خاصة بهم).

القرب من مطاعم تناسب المتدربين.

- تدفئة وتكييف هواء قاعة التدريب:

يجب أن يخصص لكل قاعة تدريب مراوح أو أجهزة تكييف جيدة لا تسبب ضوضاء أثناء التشغيل، وكذلك ضابط حراري أو أداة لتنظيم الحرارة وأن نضبط الحرارة علي درجة مناسبة، كما يجب التأكد من مدى تمكن المدرب من التحكم في ضبط وتغيير الحرارة بكل سهولة ويسر.

- اختيار المقاعد والطاولات وترتيبها داخل قاعة التدريب:

قد يعتمد نجاح أو فشل البرنامج التدريبي علي اختيار نوعية المقاعد المناسبة، فعلي سبيل المثال لو كان المقعد مريحا جداً فقد ينام المتدرب وإذا كان المقعد غير مريح قد يؤدى إلي نفور المتدرب وإرهاقه وإصابته بالملل خاصة في الدورات التدريبية الطويلة؛ لذا أوصت الجمعية الدولية لمراكز مؤتمرات التدريب(IACC) بأن يتم اختيار المقعد بحيث يمكن المتدرب من الجلوس عليه براحة لمدة6ساعات علي الأقل بدون إرهاق، ويري معظم المدربين أن المقعد الأفضل للتدريب هو الذي يتصف بما يلي:

المزود بعجل بحيث يمكن المتدرب من التحرك به بسهولة ويسر.

يكون مزود بمساند لليد في وضع يجعل ساعد المتدرب الجالس علي زاوية قائمة مع عضده، فهذه الازرع تعمل علي تخفيف إجهاد الجسم بتحملها جزء من وزنه.

يكون مكسو بالقماش حيث أن القماش أفضل من الجلد والمشمع.

يكون قابل للدوران ويمكن إطالته وتقصيره ليكون مناسب للمتدرب.

يكون سهل التحكم في ضبط ارتفاع خلفية المقعد "ظهره".

تكون أبعاده 18 بوصة في العرض و18 بوصة طول وارتفاع 17بوصة.



وتوضح الأشكال السابقة تعدد أشكال قاعات وأنواع الكراسي، إما

طاولات التدريب فلها أحجام وأشكال مختلفة ويتم اختيار الشكل اعتمادا علي نوعية التدريب وأساليبه ومن هذه الأشكال الطاولات المستديرة، والمستطيلة، ونصف الدائرية، وطاولات علي شكل شبه المنحرف.

- تصميم جدران قاعة التدريب:

تؤثر طريقة تصميم الجدران علي الصوتيات والتدفئة والتبريد وعلي الطريقة التي يتفاعل بها المتدربون مع البيئة المحيطة فإذا كان سطح الجدار مسطحا بصورة كبيرة؛ فيثير لدى المتدربين شعور وإحساس بالبرودة والنفور وعدم الألفة، أما الجدار ذو السطح الخشن فإنه يولد لدى المتدربين إحساس بالخوف والظلام؛ لذا يجب أن يراعى في تصميم الجدران ما يلي:

أن يدهن الجدار بلون هادى، ويفضل اللون الأخضر.

أن تكون الجدران مكسوة بمادة عازلة للصوت.

توافر عدد كاف من مفاتيح وفيش الكهرباء للاستخدام.

- الإضاءة:

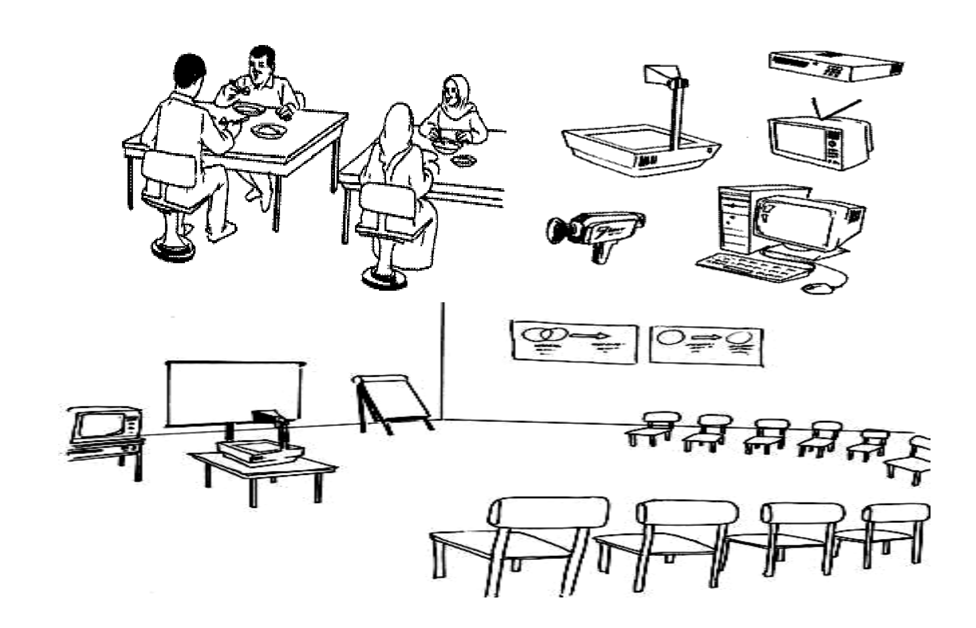
تتوافر الإضاءة من مصدرين هما المصدر الطبيعي والمصدر الصناعي ولكل منهما إيجابياته وسلبياته وعلي الرغم من أن مصدر الضوء الطبيعي يوفر الراحة للإنسان ويثير فيه الشعور بالرضا ويوفر مصدراً مجانيا للطاقة الضوئية والحرارية- إلا انه يمكن أن يسبب انعكاسات ضوئية تؤدى للتشتت وكذلك يصعب التحكم في شدة ضوء الشمس- إلا من خلال ستائر وحواجز ضوئية قد تكون مكلفة ماديا. أما الضوء الصناعي فيمكن التحكم في مصادره، ويمكن توقعها بسهولة- إلا إنها أحيانا قد تسبب الإرهاق، وتثير الإحساس بالعزلة داخل القاعة. ويُعد أفضل

الحلول استخدام كلا المصدرين ، وبغض النظر عن نوع المصدر الضوئي، فإن الجمعية الدولية لمراكز المؤتمرات الدولية للتدريب(IACC)توصي بأن تكون شدة الإضاءة في قاعة التدريب تتراوح بين 30 إلي 50 شمعة.

- الوسائل وتقنيات التدريب:

أصبحت تقنيات التدريب من الأساسيات التي لا تستغني عنها أي مؤسسة تدريبية؛ لذا يلزم تجهيز قاعة التدريب بأحدث التقنيات والبرامج التي تساعد في كسب المهارات والمعارف التدريبية التي تلائم الغرض من التدريب وتناسب قدرات المتدربين.

- **تجهيزات قاعة التدريب:**



لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر، ولمعظم المدربين، خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثـفة، حيث تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب أما غير معروفة أو أحد المعوقات المؤكدة. وعادة ما

يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.

- أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

وتتمثل هذه الاعتبارات في:

علاقة المتدربين (المشاركين) ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).

الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).

التجهيزات(ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة).

الأجهزة والمعدات (إضاءة، معينات تدريب، مراوح، مكيفات هواء أو دفايات، توصيلات كهربائية).

- عوامل توضع في الاعتبار عن اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

تتمثل في تصميم الكراسي، المظهر العام المريح، التهوية، الرؤية، السماعات، مواقع الحمامات، سلال المهملات وطفايات السجائر.

- أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب:

تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.

المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.

يجب أن تكون شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المتدربين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.

يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.

لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب.

مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.

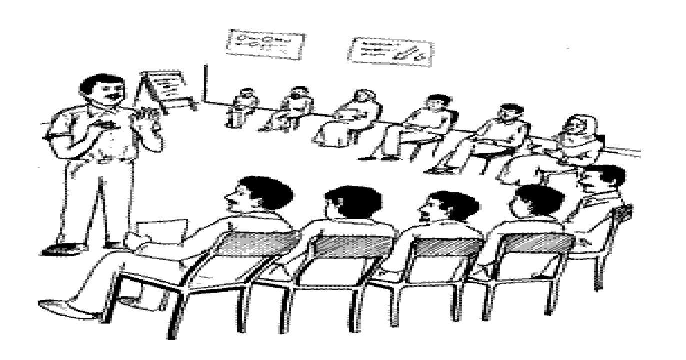
يجب أن يتم التحكم في التهوية ودرجة الحرارة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.

يجب أن تتناسب أجهزة العرض والتلفزيونات مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.

يجب توفير أشياء إضافية كالساعات، لافتة عنوان البرنامج التدريبي على المدخل الخاص بالقاعة.

مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

- **شكل جلوس المتدربين:**



ترتيبات الجلوس لها أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث

بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة البرنامج التدريبي ويؤثر على توقعاتهم لها وبشكل عام فترتيب الجلوس يعتمد على شكل ومساحة قاعة التدريب، عدد المتدربين، نوع الأنشطة التدريبية المقدمة، وطبيعة التدريب ودور المدرب فيه.

وتتمثل أهمية تنظيم شكل جلوس المتدربين فيما يلي:

شكل الجلوس له علاقة بطريقة، أسلوب التدريب.

الإمكانات المتوفرة (المساحة، عدد المقاعد، الطاولات).

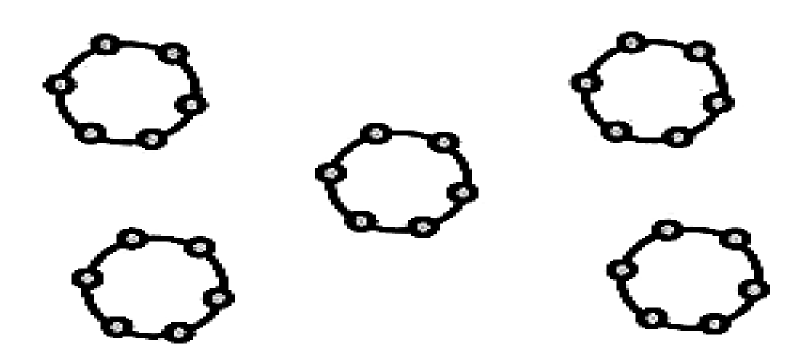
الاتصال والتواصل بين المتدربين.

ثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).

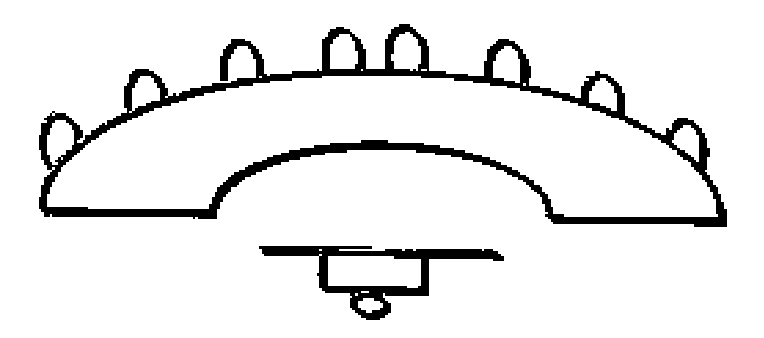
قدرة المدرب على إدارة التدريب، عدد المتدربين.

- أشكال شائعة للجلوس في التدريب:

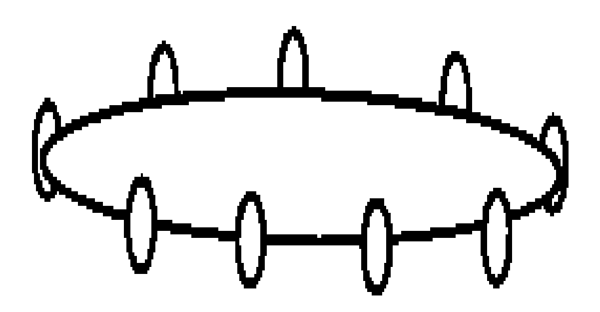
- المجموعات الصغيرة: يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة.



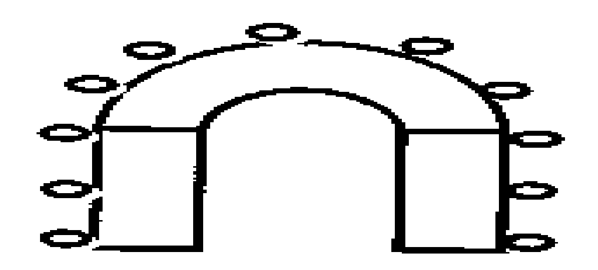
- نصف الحلقي: يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.



- البيضاوي: لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعَّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر منه.

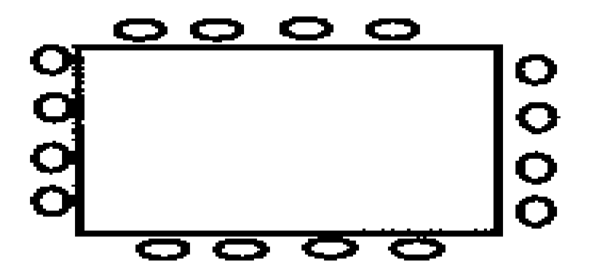


- حرفU: وهذا الشكل شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولات.

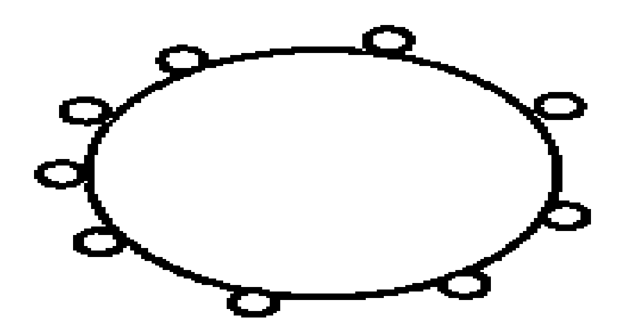


- المربع: في هذا الشكل يكون الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون

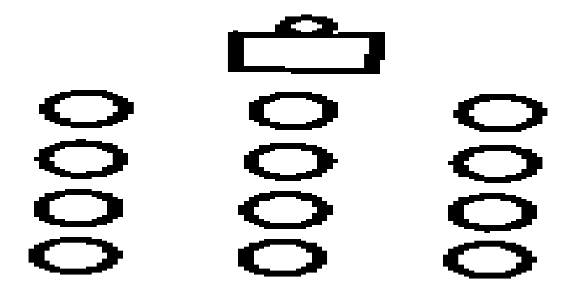
قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



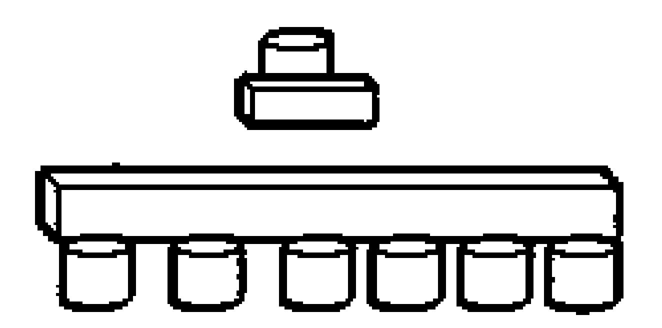
- الدائري: من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في المشاركة.



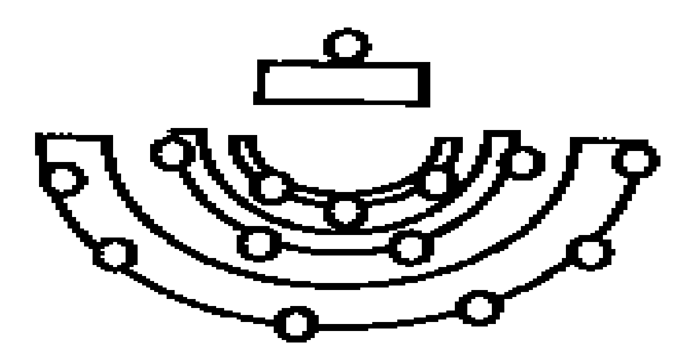
- المصفوف: من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.



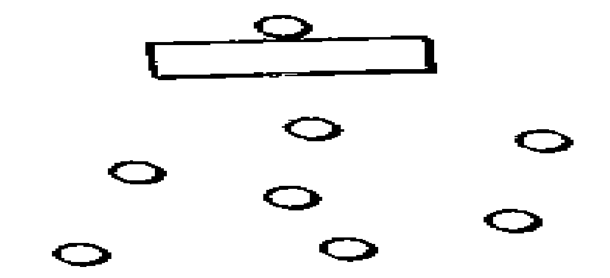
- الموازي: ويستخدم هذا الشكل على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب.



- المدرج: وهو شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعَّال بين المتدربين.

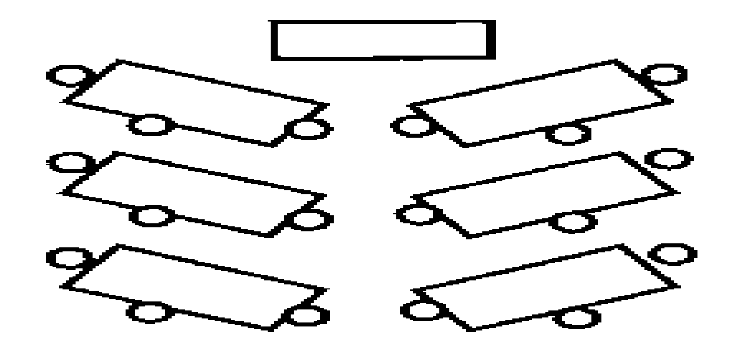


- الجلوس الحر: وهذا الشكل يكون الاتصال فيه ضعيف بين المتدربين؛ لذا يُستخدم في المهام الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (مثل الامتحانات).



- عظم السمكة: اتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد بين

المجموعات ويتيح حرية الحركة في القاعة وتشكيل مجموعات عمل في سهولة ويسر.



- فريق العمل:

يطلق على أي فردين أو أكثر منهم تربط بينهم علاقة لفترة من الزمنفي سبيل تحقيق هدف مشترك محدّد لا يتسنى لأي واحد منهم أن يقوم بتحقيقه منفرداً.

مجموعة أفراد يعملون سويا لتحقيق أهدافاً محددة في مجال محدد سلفا، وهم مجموعة أشخاص اتّحدت لتحقيق هدف واحد.

مجموعة من الأشخاص يتعاونون لتحقيق أهداف معينة، يمكن الحصول عليها بطريقة أفضل عما لو كانت جهد فردي.

مجموعة أفراد يشتركون في أداء عمل ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في العمل ولدى أفراد الفريق تعاطف وانتماء يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل.

- أهمية فريق العمل:

الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.

زيادة الاتصال بين الأعضاء، تنمية الشعور بالاتحاد والصداقة.

إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج، والوصول إلى حلول جماعية.

تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار، وتبادل المعلومات والتجارب.

- جلوس المتدربين وبناء فريق العمل في قاعة التدريب:

ستؤثر الدرجة التي يشعر بها المتدربين بالارتياح والاعتماد علي المتدربين الآخرين في دورة تدريبية كثيراً في درجة المشاركة وجودة النقاش وفرصة المتابعة والاتصال بعد البرنامج التدريبي لمناقشة نتائج التدريب بصرف النظر عن معرفة المتدربين لبعضهم البعض.

وهناك أساليب عدة يمكن أن تنشئ ظروف ديناميكية فعالة للفريق.

وزع المتدربين في ثنائيات واطلب من كل واحد منهما تقديم نفسه للآخر، أضف معلومات غير الرسمية للمقدمة مثل الشخصيات المشهورة التي قابلها المتدرب، فالناس يميلون لتذكر هذه المعلومات أكثر من العناوين والتجربة.

أجر ونفذ بعض البحوث عن خلفيات العمل ومستوى الخبرات قبل التدريب ركز علي أوجه الشبه بين المتدربين في المقدمات التي تبدأ بها التعليق.

كرر المقدمات غير الرسمية بعد فترة الغداء مع موضوع آخر مثل قصة أسوأ رئيس عمل عملت تحت قيادته أو إشرافه.

اجمع عدد سنوات خبرة عمل المتدربين لتؤكد الكل بدلا من الأجزاء.

غير تكوين المجموعات الصغيرة أثناء اليوم التدريبي لإحداث أكبر قدر من التفاعل فيما بينهم.

وزع كروت تهنئة(برافو أو سمايل) ويمكن أن يعطيها المتدربون لبعضهم عندما يقدم أحدهم اقتراحاً مفيدا أو إجابة ثاقبة.

اطلب من المتدربين الجلوس حول ترابيزات Tablesصغيرة ومستديرة لتشجيع النقاش والعمل كفريق.

أشرك المتدربين في تحديد أوقات الراحة وترشيح مطاعم أو بوفيه قريب وتحديد حوافز للمشاركات النشطة.

امنح جائزة للمتدرب الذي يأتي بأكبر القفشات في تطبيق المبادئ التعليمية التي تم التدريب عليها.

خذ صورة فوتوغرافية للمتدربين ووزعها عليهم بعد نهاية البرنامج.

وزع عناوين وأرقام هواتف المتدربين علي كل متدرب في المجموعة.

اطلب من المتدربين التوقيع علي شهادة كل واحد منهم.

كن حساسا تجاه المتدربين الذين لا يساهمون ويبعدون أنفسهم عن المجموعة، تحدث معهم أثناء فترة الراحة للتعرف علي أسلوبهم واستفد من المعلومات لتساعد في إشراكهم في النقاش داخل القاعة.

استخدم أدوات التقييم الذاتي قبل وأثناء البرنامج التدريبي وعلق علي مضمونها العام وأبرز ما هو مشترك في المجموعة ولا تركز علي الاختلافات بينهم.

اعرض شريط فيديو يحوى فقرات فكاهية، فالبهجة تقضي علي التوتر داخل القاعة بين المتدربين.

تجنب احتمال توحد المجموعة ضد أحد المدراء غير المنظم وغير المهني أثناء سير البرنامج التدريبي.

- استراتيجيات تطوير الفريق:

أفضل حال لإدراج تطوير الفريق ضمن البرامج التدريبية هو عندما تكون المؤسسة ملتزمة بخلق أو الحفاظ علي ثقافة الفريق وعندما تسهم عملية بناء الفريق في تحقيق نتائج التدريب.

يشمل تطوير الفريق التالي:

مهام حل مشكلات الفريق.

أنشطة الفريق التدريبية.

- خطوات لتصميم أنشطة تطوير الفريق:

حدد النتائج المراد تحقيقها، ووضح خطوات العملية.

حدد الوقت والموارد المتاحة متى كان ذلك مناسباً.

سجل المعلومات علي نموذج المهام وأعط نموذج لكل متدرب في بداية اللقاء التدريبي.

وزع الفرق ما بين خمسة إلي سبعة أعضاء.

غير عضوية الفريق لتنويع الموارد (المساهمات).

لبدء نشاط تطوير الفريق قم بما يلي:

وزع نماذج المهام، وراجع النتائج وخطوات العملية ومدة الوقت.

دع الفرق تقدم أعمالها فلا تتدخل في هذه العملية.

عقب علي النتائج:

في نهاية النشاط أعلن عن الوقت واطلب من كل عضو أن يتوقف.

عقب علي نتائج كل فريق وسجل هذه المعلومات علي ورقة سبورية كلما كان ذلك ممكناً من أجل المقاومة.

أجر نقاشا مختصراً عن المحتوى زودهم بإجابات مصحوبة بمبرراتها كلما كان ذلك مناسباً.

عقب علي العملية:

اسأل الفرق كيف كان عملهم مع بعض.

لا تعود لمناقشة المحتوى.

وجه أسئلة عن العملية مثل:

كيف وصلتم إلي هذا القرار، وأي طرق استخدمتم؟.

هل سيطر بعضكم علي النقاش والحوار؟.

هل شعر بعضكم (المتدربين) أنهم لم يمنحوا فرصة للنقاش؟.

كيف قمتم بإدارة وقت العمل فيما بينكم؟.

كيف ولما جاءت نتائجكم مخالفة لنتائج الفرق الأخرى؟.

وضح لهم رغم أن كل فريق له نفس الفترة الزمنية ونفس العدد من المتدربين ونفس المعلومات، فالنتائج مختلفة(إذا فعلا كانت...) أما سير العملية كيف وصل كل فريق لنهاية المهمة فهو عنصر يحدد ذلك.

قدم تحليلا عن سير عملية الفريق مستخدما أحد أدوات نقد الفريق.

- أدوات نقد الفريق:

وضع وتخطيط الأهداف، جودة الاستماع، ومستوى المشاركة.

استغلال الوقت، الاختلافات الإدارية، واتخاذ القرار.

- نقد الفريق:

يتم تعبئة أدوات نقد الفريق فرديا ثم تتم مناقشتها بواسطة الفريق.

يصل أعضاء الفريق إلي نقاش حول تقدير كل عنصر.

يقوم أعضاء الفريق بتسجيل تحسن محدد يقترحه كل عنصر.

هذه التحسينات يمكن أن تطبق فيما بعد للنشاط التالي:

لا يشارك المدرب في هذه المناقشات.

بعد انتهاء الفريق من ملء استمارات نقد الفريق مباشرة يُطلب من الأعضاء تبادل الرأي حول ما تعلموه مع مجموعة المتدربين.

يسمح النقاش للمدرب أن يبنى عليه نظريات أخرى جديدة عن تطوير أداء الفريق.

الفصل السادس

تصميم البرنامج التدريبي

- مقدمة:

لا يتم تصميم التدريب وبرامجه من فراغ، فهو يحتاج أن توضع في قالب وأهداف المؤسسة، وتصمم وفق احتياجات التدريب والمتدربين والمؤسسة؛ لذا فالفرد غير المتخصص أو الفهلوي لن يستطيع أن يصمم برنامجًا تدريبيًا حقيقًا حتى وإن نجح في ذلك من حيث الشكل، فلن يكون جوهر البرنامج ذا شأن، ولن يكون فاعلًا، ومن ثم لن يأتي بثماره المرجوة.

- بعض المفاهيم الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي:

يعتبر التدريب الصحيح أهم أركان العملية الإدارية على أن يبنى التدريب على أسس محددة بحيث يكون التدريب لشغل الوظيفة، وفيه تغلب المهارات على المعارف العلمية والتعليمية بنسبة 80 إلى 20% ويكون هناك تجانس بين المتدربين من حيث المهام المشتركة لوظائفهم.

ولكي يكون هناك تفاعل ونقاش وعرض للمهارات والخبرات داخل قاعة التدريب لإثراء العملية التدريبية، حيث إن التدريب يعتمد على المشاركة والتفاعل بين المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي في عرض الحالات الدراسية من واقع العمل الفعلي وعرض التجارب السابقة للمتدربين في نفس المجال؛ لذا فالتدريب عملية تربوية تستهدف إحداث تغيير في المعارف، المهارات أو السلوكيات للموظف لأداء المهام والمسئوليات بشكل صحيح ومنتج وفعال.

وبذلك فالبرنامج التدريبي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المؤسسة أو المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء.

- تصميم البرامج التدريبية:

تعتبر الخطوة الثانية في العملية التدريبية وتستهدف تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل يساعد على تطوير مداخل التدريب المناسبة للتدريب على المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة أو نواحي القصور في الأداء التي تم تحديدها خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتبر نتائج مرحلة تحديدها القاعدة الأساسية لجميع الخطوات التي تليها ضمن العملية التدريبية وهي تحدد مدى نجاح تلك الخطوات وتتأثر مرحلة تصميم البرامج بمبادئ وأسس العلوم السلوكية، حيث تنطوي على أن التدريب يكون أكثر نجاحاً عندما يعطي المتدرب أهداف محددة للأداء وتوضح الكيفية التي سوف يقوم الأداء من خلالها، ويفترض مبدأ القدرات أن أداء المتدرب يكون أكثر نجاحاً إذا أعطي المتدرب أهداف تفصيلية مرحلية محددة، وتكون تلك الأهداف مرتبطة بصورة مباشرة بأداء مهام أو قدرات محددة، ويشمل التدريب على أنشطة محددة من حيث الوقت والمضمون، ويكون المتدربون في هذا النوع من التدريب عادة من المستوى الوظيفي.

هناك نوعان من برامج التدريب من حيث التصميم: برامج عامة أو جاهزة وبرامج خاصة.

النوع الأول: الأكثر شيوعاً في الدول النامية تستهدف التدريب على مهارات لمستوى وظيفي معين لأفراد من جهات مختلفة.

النوع الثاني: يستهدف التدريب على مهارات لأفراد من جهة إدارية واحدة وذلك بهدف زيادة إمكانية تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل حيث ترتبط أهداف التدريب بأهداف الجهة الإدارية وموظفيها.

- إعداد البرنامج التدريبي:

القدرة على تدريب الآخرين وإكسابهم مهارة نحتاجها كثيرا في العمل وأداء الوظيفة، إذ إننا نحتاج لتدريب زملاء جدد والمرؤوسين بخبرة أقل أو زملاء في قطاعات أخرى. فعندما نكون قادرين على تدريبهم سنتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة؛ بما يعود بالنفع على العمل ويمكننا من التفرغ لأعمال أكثر تعقيداً وتعمل كمدرب لمتدربين من أي مؤسسة أخري.

- العملية التدريبية:

هناك شبه إجماع بين المهتمين في مجال التدريب على أن نجاح العملية التدريبية يتطلب مراعاة مراحل أساسية تشمل تحديد احتياجات التدريب ثم تطوير المدخل المناسب لمقابلة وتلبية هذه الاحتياجات وتنفيذ أو تطبيق ذلك، وأخيراً تقييم نتائج التدريب لمعرفة درجة تلبيتها للاحتياجات الفعلية للتدريب.

وبذلك فالعملية التدريبية تعني:

تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

- التعرف على صفات المتدربين:

اجمع معلومات عن المتدربين كلما أمكن، تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم، فبحسب طبيعة وأسلوب التدريب فقد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو مهاراتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على

حل المسائل الرياضية، فينبغي أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم من التدريب، والتعرف على الأعمال التي يؤدوها في العمل ذات العلاقة بالتدريب، فهذه معلومات ستستخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل وطرق التدريب.

- إعداد خطة التدريب:

يتم تحضير الخطة التدريبية بجرد وتحليل الاحتياجات، بعده تحضير البرامج التدريبية استنادا إلى الأهداف المراد بلوغها، تجميع البرامج في خطة عامة هي خطة التدريب الخاصة بالمؤسسة المصدقة عليها؛ لذا فهي تعني مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب مصممة للمستقبل وهي ترجمة عملية لسياسة التدريب.

يأخذ التخطيط للتدريب ثلاث مراحل أساسية هي:

مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

مرحلة دراسة وتحليل الإمكانات:مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، فاختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

- طرق وأساليب التدريب:

هناك العديد من طرق وأساليب التدريب والتي قد تستخدم بعضا منها بما يناسب الموضوع والمتدربين ويناسبك أنت كل من هذه الطرق له فوائده وله محاذيره ومن هذه الأساليب المحاضرة، دراسة الحالة، لعب (تمثيل) الأدوار، التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة، التدريب عن طريق الحاسوب، المحاكاة بالمعدات والتدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة.

فلا توجد طريقة من طرق التدريب تعد الأنسب في كل الأحوال؛ لذا فعليك استخدام الوسيلة أو الوسائل المناسبة لموضوع التدريب والمتدربين وظروف التدريب، ولك أنت كمدرب.

فاعمل علي القيام بما يلي:

التنويع بين الأساليب لكي لا يشعر المتدربون بالملل، مع الإكثار من الأنشطة والتمارين المُمتعة.

استخدم المحاضرة لنقل معلومات جديدة أو عمليات رياضية.

استخدم دراسة الحالة لتمرين المتدربين على التفكير في المشاكل الواقعية ولتوصيل مفاهيم جديدة لهم.

استخدم تمثيل الأدوار لتتيح للمتدربين إدراك مواقف الأطراف الأخرى التي قد يتعاملون معها في العمل ولكي تدربهم على مواقف عملية في التعامل مع الآخرين.

استخدم المحاكاة ليقوم المتدربون بأعمال تشابه ما يقومون به في عملهم داخل المؤسسة.

استخدم التمارين الكتابية والشفهية ليتدرب المتدربون على استخدام الوسائل التي أوضحتها؛ لتتأكد من استيعابهم.

استخدم هذه الوسائل بشكل جيد مع المتدربين:

لا تقوم بالمحاضرة بأسلوب يجعلهم يقاومون النوم أثناء التدريب.

لا تستخدم دراسة الحالة ثم تَمنعهم المتدربين من إبداء آرائهم.

لا تستخدم تمثيل الأدوار بطريقة مهينة لهم ولا تستخدمها ثم لا تناقش الفائدة منها ولا توضح لهم كيف يطوروا مهاراتهم.

لا تستخدم دراسة الحالة التي تعتمد على أسس نظرية لا يعرفها المتدربون ولا تهمل الجانب التطبيقي قم بالشرح ثم التطبيق.

- الإمكانات التدريبية لتنفيذ البرنامج: هيئة التدريب، مساعدات تدريبية، وسائل سمعية وبصرية، تسهيلات، ميزانية الإنفاق على التدريب.

- الأنشطة التدريبية: الإطـار العـملي الـذي يحـدد دور المدرب والمتدرب في تنفـيذ منهج البرنامـج التـدريبي.

- الوسائل التدريبية المساعدة: الأدوات التي يستعـين بها المدرب في توصيل المعـارف والمهارات إلى المتـدرب بسهولة ووضوح مثل الشرائح والوسائل السمعبصرية وغيرها.

- مواد البرنامج: مجموعة المعارف والمهارات المتجانسة التي تحقـق أهداف التدريب أو أهداف البرنامج التدريبي.

-الوسائل المعينة:

وهي عديدة ومتنوعة بعضها حديث وبعضها تقليدي، استخدم وسيلة أو وسائل مناسبة ولا تحاول استخدام وسيلة بعينها نظراً لأنها حديثة، ومن هذه الوسائل السبورة، عارض البيانات، الرسومات التوضيحية ذات الحجم الكبير، الأجهزة المرئية والمسموعة، والنماذج.

- المادة العلمية:

عادة ما يتم طرح تساؤلات تتعلق بحجم المادة العملية التي يجب أن تحتويها الحقيبة ولما كان من الصعب وضع معايير دقيقة وملائمة لكل البرامج نظراً لخصوصية كل برنامج فعادة ما يترك لمعد الحقيبة حرية تقدير حجم المادة العلمية.

ويراعى في المادة العلمية الآتي:

الوضوح بدون الإسهاب في إعداد المادة العلمية.

الترتيب المنطقي في تسلسل الأفكار.

الدقة في اختيار الألفاظ.

الإيجاز مع عدم الإخلال بالموضوع العلمي

اختيار جمل وفقرات قصيرة.

التركيز على وحدة الأفكار لكل موضوع.

التركيز على التطبيق العملي أكثر من الجانب النظري.

ربط المادة العلمية بالأهداف السلوكية للموضوع.

تركيز الأهداف السلوكية على القدرات.

الموضوعية وعدم التحيز.

- التطبيقات التدريبية:

تعرف بموقف أو خبرة معينة يتم تصميمها ليتفاعل معها المتدرب بهدف إكسابه مهارات محددة وضمن إطار زمني معين وقبل الشروع في تصميم تطبيق تدريبي جديد يستحسن أن يتم التأكد عما إذا كان هناك تطبيق مصمم وجاهز وبالإمكان استخدامه أو تطويره.

أما إذا كان التطبيق الجاهز لا يخدم احتياجات المتدربين أو لا يوصل لهدف التدريب أو سبق استخدامه بصورة مملة فالأفضل الشروع في تصميم تطبيق تدريبي جديد.

- أسس التطبيقات التدريبية الجيدة:

المضمون: مراعاة خلفية المتدربين البيئية والعملية والعلمية والثقافية والمجتمعية والعادات والتقاليد.....الخ.

الوضوح والسهولة: ينبغي أن يكون التطبيق سهل ومفهوم وهذا ينطبق على التعليمات المصاحبة للتطبيقات العملية.

مشاركة المتدربين في التنفيذ: مشاركة أكبر عدد من المتدربين في التطبيق فالمشاركة لها دور إيجابي في إزالة عامل الدفاع ومقاومة التغيير لديهم.

ترتيب وقائع التطبيق: التسلسل المنطقي لمحتويات التطبيق؛ بحيث يبدأ من السهل إلي الصعب فالأصعب.

جمع المعلومات: من المفضل أن يحتوي التطبيق على الاحتياجات التدريبية للمتدربين حيث تكون المعلومات أساس عملية التدريب وتوفر ضمان أن المهارة الجديدة مرتبطة بخبرات المتدربين السابقة.

- عناصر التطبيقات التدريبية:

الأهداف: الهدف الجيد يكون مرتبطاً بأداء معين وتنبع أهمية وجود هدف محدد من أنه يساعد المدرب من معرفة ما إذا كانت العملية التدريبية تسير في اتجاهها الصحيح.

حجم المجموعة: يحدد العدد الأدنى والأعلى للمتدربين في كل مجموعة وأيضاً أفضل حجم للمجموعات.

الوقت المطلوب: تحديد الوقت المطلوب الذي يستغرقه التطبيق التدريبي، إما إذا كانت الخبرة أو المهارة تتطلب وقتاً طويلاً فمن الأفضل مراعاة ذلك عند تصميم التطبيق.

المواد التدريبية أو الأدوات اللازمة للتنفيذ: بعض التطبيقات تتطلب أنواع مختلفة من المواد التدريبية كتعليمات مكتوبة أو جداول أو الآلات الحاسبة؛ لذا ينبغي تجهيز المواد التدريبية أو إعطاء صورة واضحة عن كيفية تأمينها.

مكان التدريب: بعض التطبيقات تتطلب أن تنعزل بعض المجموعات عن بعضها تماماً، وبعضها تحتاج مساحة للكتابة أو لترتيب أوراق معينة مثلاً يراعى ذلك ويوضح.

العملية "الطريقة": من أهم العناصر وهنا يوصف خطوة بخطوة وتباعاً حسب ترتيب الأحداث وتسلسل تنفيذ التطبيق والأدوار التي يلعبها المدرب والمتدرب في التنفيذ وبداية ونهاية كل خطوة وما يستغرقوه من وقت زمني.

البدائل: عملية اختيارية وهي أن يكون هناك أكثر من خيار للاختيار منه في التطبيق و يوجد أكثر من طريقة لتوزيع مجموعات وعدة أدوار متشابهة في الهدف ولكن مختلفة في المضمون والمحتوي.

أوراق العمل: بعض التطبيقات تتطلب إعطاء المتدرب تعليمات محددة عن أدواره أو نماذج معينة لتسجيل ملاحظاته أو إجاباته، ويراعى كتابة أو تصميم التعليمات والنماذج بصورة واضحة.

إعطاء كل ذي حق حقه: تصميم التطبيقات التدريبية الجيدة عمل يحتاج لجهد ليس بقليل لإنجازه؛ لذا فأدبياً يجب أن تظهر أسماء معدي التطبيقات عليها حسب مقدار الجهد المبذول في إنجازها (يكتب عليها أسماء المعدين حسب ما قاموا به من مجهود).

- توقيت التدريب:

إن كان لديك القدرة على اختيار وقت التدريب فاختر وقتاً يكون فيه المتدربون في حالة ذهنية جيدة، وهذه تختلف بحسب طبيعة المتدربين، ولكن بصفة عامة لا يفضل التدريب بعد العمل مباشرة، إنما يمكن أن يكون التدريب قبل العمل (في حالة التدريب في مقر العمل) ولا يفضل التدريب بعد تناول الغداء مباشرة.

- التدريب الخارجي:

فالتدريب إما أن يكون في أثناء وقت العمل بحيث ينقطع العاملون عن العمل أو أن يكون في المساء، فأحيانا يشعر المدراء أن المتدرب يحصل على أجازة بدون وجه حق في أيام التدريب فيما يشاركونه بالحضور للعمل قبل وبعد اليوم التدريبي وهذا أمر غير جيد إذ يقلل من استيعاب المتدرب وتركيزه أثناء التدريب، كما أنه يشعره بعدم قناعة مديره بأهمية التدريب.

- التدريب الداخلي:

فإما أن يكون التدريب في صورة يوم تدريبي يستمر من(5 إلي7) ساعات، أو أن يكون التدريب قصيراً في وقت العمل أو قبل وقت العمل، التدريب القصير قد يكون مفيدا لأن المتدربين قد يقل تركيزهم في التدريب الذي يستمر5 أو6ساعات وفي حالة التدريب المستمر لعدة ساعات فإن فترات الراحة كل ساعة ونصف مثلا لمدة ثلث أو نصف ساعة تعتبر هامة لاستعادة المتدربين نشاطهم ولا تنتظر لكي تشعر أنت بالتعب، فالمتدربون عادة يشعرون بالتعب أسرع من المدرب على الرغم من أن المدرب يبذل مجهودا بدنيا أكبر من المتدربين.

فتقسيم الموضوع لمحاضرات قصيرة بينها فترة زمنية أيام أو أسبوع يُساعد على استيعاب المادة التدريبية لسببين:

تكون كل محاضرة في حدود ساعة أو أقل وبالتالي يكون من اليسير الحفاظ على تركيز المتدربين.

الفترة الزمنية بين المحاضرات تساعد المتدربين على استخدام الشيء القليل الذي تعلموه في المحاضرة السابقة وبالتالي يكونون مستعدين لتعلم الشيء الأكثر تعقيدا.

- مكان التدريب:

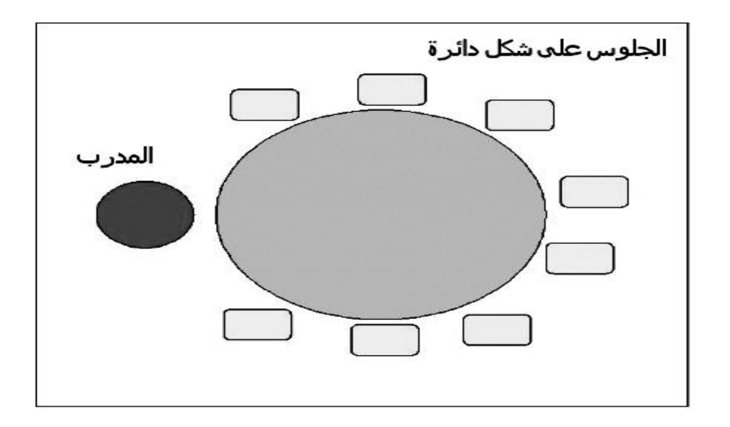
يُفضل أن يكون مكان التدريب مريحاً بالقدر الذي يُساعد المتدربين على التركيز في التدريب؛ لذا فيُراعَى أن تكون درجة الحرارة مناسبة، وأن تكون المقاعد مريحة، والمساحة، والإضاءة كافية ويمكن التحكم فيها، وتوفر الوسائل المساعدةمن سبورة وعارض بيانات وفيديو وأوراق وأقلام هي من الأمور الأساسية كذلك

في حالة التدريب لعدة ساعات فلابد من توافر دورات مياه نظيفة وأماكن للراحة وأماكن للصلاة ومن المناسب تقديم بعض المشروبات والحلوي. فطريقة ترتيب القاعة قد تساعد أو تعوق نجاح التدريب فعندما يكون وضع عارض البيانات غير مناسب بحيث يضطر المدرب للبقاء ثابتاً في ركن من أركان قاعة التدريب لئلا يقف بين عارض البيانات والشاشة، فذلك يكون مُعوقا للتفاعل المطلوب، وعندما يتوقف التدريب أكثر من مرة بسبب عطل احد الأجهزة المساعدة أو عدم وجود أقلام للكتابة على السبورة فهذا يجعل المتدربين يتَمَلمَلون ويخرجون عن تركيزهم في التدريب.

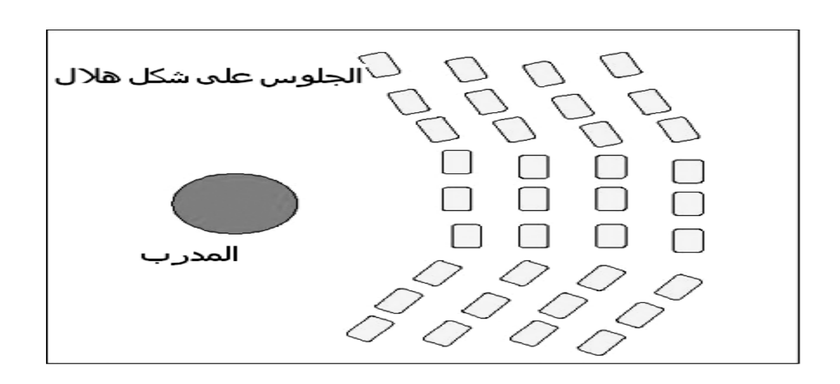
الجلوس على شكل
مستطيل مفتوح

المدرب

ففي الحالات التي يكون فيها عدد المتدربين قليلا (أقل من 20) يفضل الجلوس على شكل (3) أضلاع لمستطيل وبحيث يقف المدرب في منطقة الضلع الرابع، وهذا الوضع يمكن المتدربين من رؤية بعضهم البعض؛ مما يسهل التحاور والمناقشة والتفاعل، وهذا الترتيب يمكن المدرب من الحركة داخل المستطيل ويستطع الاقتراب من المتدربين أثناء الحوار وأداء التمارين أو التطبيقات.

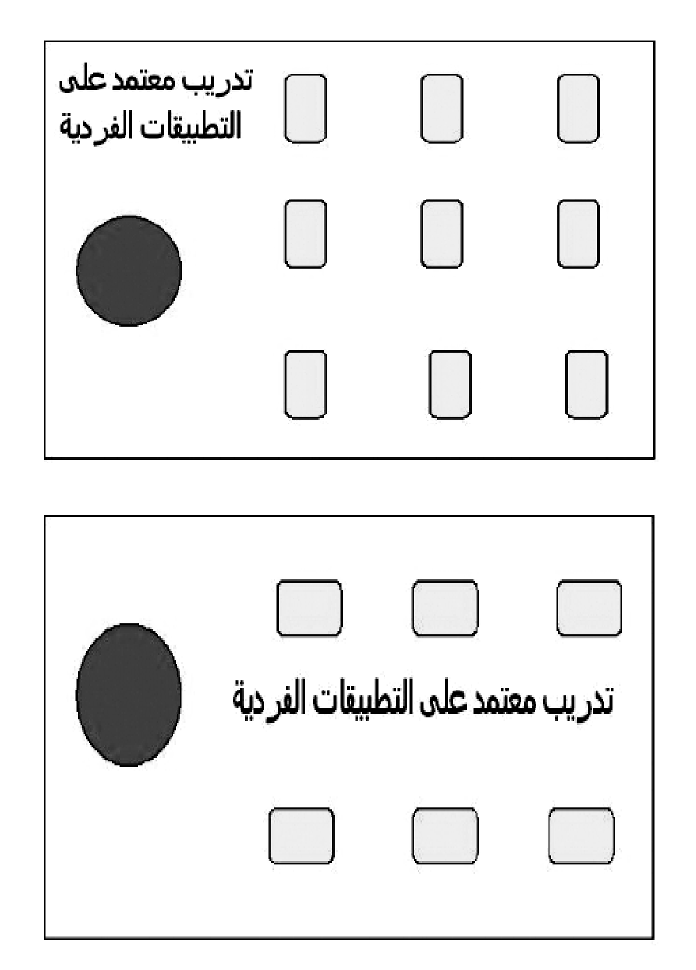


وفي حالة العدد الصغير (أقل من 10) فقد يكون من المناسب جلوس المتدربين على شكل دائرة مفتوحة من جهة المدرب أو جلوسهم على شكل مستطيل مفتوح كذلك في حالة تدريب عدد كبير فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالي بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم.



أحيانا يعتمد التدريب على تطبيقات فردية ولا يحتاج لكثير من التحاور مثل تعليم برامج الحاسب، فيكون جلوس المتدربين بأي صورة مقبولا ولكن يراعى وجود فراغات تسمح للمدرب بالوقوف بجانب أي من المتدربين عند الحاجة لكي

يشرح له أو يساعده أو يتأكد من أنه يؤدي التطبيقات بشكل سليم ويراعى وجود فراغات بين المتدربين تسمح بحركة المتدرب لأداء التطبيقات وهذه تختلف حسب موضوع التدريب.



لاحظ أن شكل جلوس المتدربين قد يكون مساعدا أو معوقا لبعض طرق التدريب، فإذا جلس المتدربين على شكل صفوف متتالية فاشتراك مجموعات صغيرة في التطبيقات ودراسة الحالات لا يكون سهلا، وكذلك فالجلوس على شكل مجموعات على مكاتب دائرية يساعد على العمل في مجموعات صغيرة ولكن

لا يساعد على تفاعل المجموعات الصغيرة مع بعضها لأن بعضهم يكون في الأمام وبعضهم يكون في الخلف.

- تنفيذ التدريب:

التنفيذ هو القيام بالعملية التدريبية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد الموافقة على خطة التدريب، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب، بل لكل مسئول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة.

- عناصر تصميم البرنامج التدريبي:

تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية.

تحديد محتوى البرنامج وإعداد المواد التدريبية وتسلسلها المنطقي.

تحديد أساليب واستراتيجيات التدريب المناسب.

تحديد مدة البرنامج التي تحقق التوازن بين موضوعات البرنامج.

اختيار المدربين الأكفاء المناسبين للبرنامج.

وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي.

تهيئة التسهيلات التدريبية والتجهيزات التي يحتاجها مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

تحديد جدول زمني (المدة الزمنية) لتنفيذ البرنامج.

تحديد مكان تنفيذ التدريب.

وفيما يلي توضيح للبعض من هذه العناصر:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعد أهدف البرنامج التدريبي القلب الحقيقي للبرنامج وعليها تبنى بقية الخطوات، وتعد عملية صياغة الأهداف التدريبية، عملية أساسية وصعبة، أساسية لأن النشاط التدريبي سيسير في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج الكثير من الخبرة؛ لذا تعرف بأنها هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوئها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

ولكي تكون الأهداف التدريبية جيدة يجب أن تحقق ما يلي:

تكون تعليمية: تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من المعلومات والمهارات والوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب.

تحدد سلوكياً: أي تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.

واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.

أن تنسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.

يُفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وتدل على سلوك يقوم به المتدرب.

مثال:

لو كان لدينا برنامج تدريبي لتدريب وإعداد المدربين فيمكن أن نصيغ لهذا البرنامج أهدافاً سلوكية تشمل ما يلي:

- الأهداف من حيث المعلومات:

أن يذكر المتدرب، اسم واضع نظرية (تسلسل الاحتياجات).

أن يعدد المتدرب أربعاً من أساليب (استراتيجيات) التدريب.

- أهداف من حيث المهارات:

أن يصمم المتدرب استبانه لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في مؤسسته (المرحلة الوسطي من العاملين).

أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.

أن يتقن مهارة تشغيل آلة العرض السينمائية.

- الأهداف من حيث الاتجاهات:

أن يكتسب المتدرب اتجاهاً إيجابياً نحو العمل في مجموعات.

أن ينمي المتدرب اتجاهاً إيجابياً لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش أو حوار مفتوح.

- ماهية الأهداف السلوكية:

عبارة عن جمل تحدد للمتدرب التصرف الذي يجب أن يكون قادراً على أدائه والمستوى المطلوب لذلك التصرف والظروف التي يجب أن يتم تحتها ذلك التصرف بعد انتهائه.

- مكونات الهدف السلوكي:

تصرف معين (يكون قابلاً للملاحظة).

له معيار واحد على الأقل (قابل للقياس).

الحالة أو الظروف التي يحدث فيها التصرف أو الموقف.

-عناصر الهدف السلوكي:

السلوك:ما يقوم به أو ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة من أداء أو سلوك.

الظروف: عوامل مباشرة تؤثر على الأداء مثل أجهزة ووسائل مساعدة، كمية ونوع الإشراف، المساعدة التي يحصل عليها.

المعيار:الوسيلة المستخدمة في الحكم على أداء الموظف للمهمة: (معيار نوعي: مثل الدقة والشكل والترتيب والوضوح).

(معيار كمي: مثل عدد الوحدات والسرعة وعدد الأخطاء).

- شروط صياغة الهدف:

أن يكون محدداً وواضحاً.

يمكن ملاحظته في ذاته ونتائجه.

يحدد على أساس مستوى المتدرب.

يحتوي على حد أدنى للأداء.

يحتوي على فعل سلوكي.

-إرشادات عامة لصياغة الأهداف:

يجب تحديد الهدف بشكل كمي يمكن قياسه.

يجب تحديد الزمن الذي ينجز من خلاله العمل.

يجب أن يحدد الهدف ما ذا سينجز، وينبغي تجنب الخوض في أسباب ذلك وكيفية الإنجاز.

يجب أن يكون الهدف واقعياً ويمكن تحقيقه.

عدم وضع عدة أهداف في عبارة واحدة.

يجب أن ينسجم الهدف مع سياسة المنظمة.

صياغة الهدف بشكل إيجابي.

- أقسام أهداف البرنامج التدريبي:

- الهدف العام:

جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل كلي(تنمية قدرة- إكساب مهارة).

عبارة تصف الغاية النهائية التي تسعى للوصول إليها ويتم وصفه بجملة مختصرة مفيدة.

جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل كلي:(إكساب معرفة أو مهارة أو سلوك- تنمية معرفة أو مهارة أو سلوك) لتتحول في النهاية إلي خبرات.

الغايات الرئيسة للبرنامج والتي يود متخذو القرار معرفتها بهدف التأكد من فعالية البرنامج.

وصف للأداء المتوقع أن يقوم به المتدرب بعد الانتهاء من التدريب ومراحله المختلفة.

ما يتوقع أن يتم تحقيقه من معارف ومهارات وسلوكيات في نهاية الموضوع، الموضوعات التي تتكون منها الجلسة التدريبية وهي في مجموعها تعكس الهدف العام للبرنامج.

- معادلة الهدف السلوكي:

أن+ فعل سلوكي+ المتدرب+ مصطلح من المادة العلمية+الحد أدنى للأداء

- الأهداف التفصيلية:

جمل تصف أفعال سلوكية أو أدائية يتوقع أن يقـوم المتدرب بها في نهاية التدريب نتيجة التعلم والتدريب علي مهارات واكتساب خبرات.

جمل قصيرة تفصل الهدف العام بحيث تكون: (واضحة ومحدودة- قابلة للقياس- تبدأ بفعل سلوكي- تركز على أداء المتدرب- تركز على نتائج التدريب- تتضمن معياراً للأداء) وتشمل (المهام- الظروف التي يتم فيها العمل- معايير الأداء).

- الأهداف السلوكية للوحدات:

جمل قصيرة تخضع لنفس معايير الأهداف التفصيلية وهي أكثر تحديداً وتخصيصاً لمهارة أو جزء من مهارة محددة.

- المهارات التي سيتم التدريب عليها:

بعد أن يتم تحديد الأهداف التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها للمتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على جهاز الكمبيوتر وتصنيف وحفظ الملفات أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه

كافة المدراء في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا، وهكذا.

2- إعداد محتوى البرنامج التدريبي والمواد التدريبية:

ويتضمن ما يلي:

المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتوى من خلال بعدين هما: العمق – الشمول حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

- العمق: المدى الذي يذهب إليه البرنامج في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية.

- الشمول: مدى التنوع فيعرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جداً، وأخرى ذات أهمية محدودة.

- بناء المنهج التدريبي:

من خلال وضع المهارات والمعارف لكل هدف سلوكي والموضوعات التي ستقدم ويتم ترتيب الموضوعات عبر أساليب ومداخل منها:

المدخل السيكولوجي بترتيبها حسب درجة السهولة وسرعة تعلمها.

حسب تسلسل أداء العمل في الواقع الفعلي.

الترتيب المنطقي في العرض.

حسب المشكلات المطلوب التركيز عليها.

- إعداد محتوى المادة العلمية:

راجع معلوماتك عن الموضوع واقرأ ونوع في كتب متنوعة عنه وتعمق في دراسة الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب، وابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك، واقرأ في الشبكة الدولية، واسأل بعض الزملاء عن مواقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب، ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع فلن تستطيع إنجاح التدريب.

ويمكن تقسيم عملية إعداد محتوي المادة التدريبية إلى:

- الكتابة المبدئية:

ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسة وما يتبادر لذهنك، فمن الطبيعي أن تكتبها، ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بأن مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة، ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان، فيمكن البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازي مع كتابتك للموضوع أو المحتوي.

- المراجعة:

قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، وقم بالمراجعة عدة مرات لتشعر أن المادة التدريبية مناسبة.

- المراجعة عن طريق الغير:

قم بعرض المادة التدريبية على زميل أو صديق لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

- تفهم احتياجات المتدربين:

ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه، في حالة التدريب الداخلي أو تدريب الموظفين في مؤسسة واحدة أو موظفين من مؤسسات مختلفة، فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم، حاول أن تجعل الموضوع قريباً من واقعهم لأن الهدف من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم. فقدرة المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي والثقافي هي "سحر" التدريب فالمدربون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع، ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبية على المتدربين فهذا يكون له شأن في نجاح التدريب وعملياته المختلفة.

يحتاج تفصيل المادة التدريبية للمتدربين لمجهود وهذا ما يجعل بعض المتدربين يتجاهلونه وهو ما يؤدي إلى شعور هم ببعد التدريب عن الواقع، فتجد البعض ينقل أمثلة من الشبكة الدولية والكتب الأجنبية ولا يحاول البحث عن أمثلة محلية، فالمادة التدريبية تشمل ما تستخدمه في أثناء التدريب من شرائح وتمارين وغيرها، وما تعطيه للمتدربين كمذكرات، فعند إعداد المذكرات حاول إخراجها بشكل يُساعد المتدربين على استخدامها في العمل وحاول وضع نماذج وجداول ورسومات توضيحية ونصائح سريعة، ويمكن أن تشتمل المذكرات المادة التدريبية المستخدمة ولا تضع صور الشرائح فقط لأنها تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وحدها غير مفيدة.

- حجم المادة العلمية:

يستهدف التدريب اكتساب المتدربين مهارات ومعارف يستفيدون منها في عملهم، فليس الهدف أن يقول المتدربون أن المدرب بَحرٌ في العلم وأنَّ لديه الكثير من المعلومات، فلا تحاول عن عمدٍ أو خطأ أن تَعرض مادة تدريبية يصعب فَهمها واستيعابها في وقت محدد للتدريب. فنجاحك هو أن يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلا، فهو خير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد نفسه غير قادر على تطبيق أياً منها في عمله، ففي الغالب يتصور المدرب الحديث أنه قادر على شرح موضوعات كثيرة في وقتٍ قليل ثم يفاجئ بأنه لم يستطع شرح نصف المادة التدريبية، وهذا يؤدي للتركيز على إنهاء أكبر كَم من المادة التدريبية، وبالتالي يتحدث المدرب بسرعة ولا يكون مرحباً بالأسئلة ويحاول أداء التطبيقات بسرعة.

ولنضرب مثالا مبسطاً:

افترض أنك قمت بدورة تدريبية على الحاسب لمدة ساعة لمتدربين لم يسبق لهم استخدامه، فهل أفضل أن يخرج المتدرب وهو مندهش بإمكانات الحاسب وبقدراتك الفائقة بعد أن سمع منك عن إمكانات برامج ذات أسماء غريبة عليه، أم من الأفضل أن يخرج وهو قادر على تشغيل الجهاز ومعرفة وظيفة كل جزء؟ لا تتعجل فلن تكون هذه آخر دورة تدريبية في حياة المتدربين، وإنما هي جزء صغير من بناء متكامل فحاول أن يكون بناء قوي كي يستطيع المتدرب أن يبني عليه في البرامج التدريبية التالية.

3- أساليب واستراتيجيات التدريب:

الاختبار الحقيقي الأول لمهارة تصميم البرنامج التدريبي وعند اختيار الأسلوب التدريبي والمواد التدريبية ما يلي:

التوازن بين الأهداف التدريبية والاحتياجات.

طبيعة المحتوى.

المدربون ومهارتهم في العرض.

المتدربون وخلفياتهم.

التسهيلات وتصميم قاعة التدريب والوقت المخصص.

تكاليف المواد التدريبية.

- اختيار الأسلوب الملائم للتدريب:

هناك خمسة معايير يتم استخدامها في اختيار المدخل المناسب للتدريب على المهارات، وذلك كما يلي:

خبرة المتدربين السابقة في أداء المهارة: كلما زادت الخبرة السابقة للمتدربين في أداء ذات المهارة كان الموقف التدريبي مناسباً بشكل كبير لاستخدام المدخل (المنهج) الاستقرائي والعكس صحيح.

وجود مهارات حياتية لمهارة العمل: كلما تعددت المهارات الحياتية المشابهة للمهارة المراد التدريب عليها كان الموقف التدريبي مناسباً لاستخدام المدخل الاستقرائي، والعكس صحيح فمهارة مثل مهارة التخطيط على سبيل المثال – تعد من المهارات التي يتعدد استخدامها في الحياة اليومية للأفراد، ومن ثم فالفرصة تكون مواتية لاستخدام المدخل الاستقرائي اعتماداً على هذه الخبرات الحياتية، أما مهارات تصميم برامج الحاسب الآلي فيندر وجود خبرات حياتية تشابهها ومن ثم يكون الاتجاه للمدخل ألاستنتاجي.

الوقت المتاح للتدريب على المهارة: مع بقاء العوامل الأخرى الثابتة، كلما زاد الوقت المتاح للتدريب على المهارة، وكانت الفرصة مواتية لاستخدام المدخل الاستقرائي يكون العكس صحيح.

نمطية مبادئ وخطوات ومعايير أداء المهارة: كلما زادت هذه النمطية كان من الأنسب الاتجاه إلى المدخل ألاستنتاجي، والعكس صحيح فمهارة التسجيل والتبويب والتلخيص والتحليل المحاسبي للعمليات المالية للمنظمة تعتبر من المهارات التي تتميز مبادئها وخطواتها ومعاييرها بدرجة كبيرة من النمطية أي أنها ليست عرضة للاجتهاد الشخصي من المتدربين ومن ثم يكون الاتجاه في التدريب عليها إلى المدخل ألاستنتاجي وإذا قورنت هذه المهارات بمهارات مواجهة الصراعات في بيئة العمل لوجدنا أن النمطية أقل ومن ثم يمكن الاتجاه إلى المدخل الاستقرائي.

اعتماد أداء المتدرب للمهارة على محاكاة أداء الخبير: كلما زاد اعتماد المتدرب للمهارة على محاكاة الأداء الخبير كان من الأنسب الاتجاه إلى المدخل ألاستنتاجي والعكس صحيح فمهارة النسخ على الآلة الناسخة وإدخال البيانات ومعالجة النصوص تعتبر من المهارات التي يعتمد تعلم المتدرب لها على الأداء الخبير للمدرب، ومن ثم فإنه يركز في التدريب عليها من خلال المدخل ألاستنتاجي.

4- تحديد مدة البرنامج:

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضا حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

5- اختيار المدرب المناسب للبرنامج:

يعتبر المدرب الكفء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي. وتعد عملية تحديد واختيار المدرب الأنسب للقيام بعملية التدريب من أهم مراحل برنامج التدريب، إذ إن نجاح المدرب في توصيل المادة العلمية والمهارات المطلوبة، يعد نجاحًا وتحقيقًا للأهداف المنشودة من وراء إقرار البرنامج التدريبي.. فالمدرب يقوم بتدريب المتدربين وتوجيههم وإمدادهم بالبيانات والمعلومات الحديثة والمفيدة والإشراف على مدى استيعابهم لها والعمل على تغيير سلوكياتهم السلبية

واستبدالها بسلوكيات إيجابية ومساعدتهم على أداء أعمالهم بالطرق العلمية الحديثة والمتطورة وإكسابهم المهارات والخبرات المعينة على التكيف مع واقعهم، هذا إلي جانب التعامل مع كل ما هو جديد وحديث ومتطور في مجال عملهم، كل ذلك وغيره يقع على عاتق المدرب سواء كان من داخل المؤسسة، أو من خارجها، فدوره جوهري وأساسي لنجاح برنامج التدريب؛ لذا هناك عوامل أو اعتبارات يجب مراعاتها عند تحديد واختيار المدرب الأنسب؛ لتنفيذ برنامج التدريب منها:

التأهيل العلمي والخبرة في المجال: تمثل المادة التعليمية صلب برنامج التدريب؛ لذا يجب أن يكون المدرب مناسبًا لها من حيث المؤهل، والتخصص والخبرة وللأسف قد نجد في الواقع العملي عدم تخصص المدرب في مجال واحد؛ وذلك في بعض مراكز التدريب الخارجية فالمدرب يعتمد أكثر على مهارته في توصيل المادة التعليمية من دون أن يكون متخصصًا أصلًا في هذا المجال العلمي، فيعتمد على قراءة ودراسة الحقيبة المعدة له أو الذي قام بإعدادها ثم يلقيها على المتدربين والأصل أن يكون المدرب متخصصا في المجال ويكون خبيراً بمعظم مفرداته ومصطلحاته وفنياته، لكي يستطيع أن يفي بما هو في صدده من نقل العلم والمعرفة الحقيقية للمتدربين ويستطيع أن يجيب على أسئلتهم أيًا كانت.

فالمدرب الذي يقوم بالتدريب في مجال الإدارة علي سبيل المثال يجب أن يكون قد مارسها، وحاصل على مؤهل علمي معترف به في مجال الإدارة، وهكذا في المجالات الأخرى، والمدرب في المجال الإنتاجي يجب أن يكون خبيراً في هذا المجال لأن التطبيق العملي يختلف عن الشرح النظري في المجالات الأخرى،

فالمدرب الكفء تتوقف على كفاءته نتائج نجاح أو إخفاق أو فشل البرنامج التدريبي.

الخبرة في مجال التدريب: لا يكتفي فقط في المدرب المؤهل المناسب والخبرة في المجال، فمن المهم أيضًا الخبرة في مجال التدريب ذاته التي تتمثل في كيفية التعامل الفعال مع المتدرب أو المتدربين، والمهارة في إيصال المعلومات النظرية والعملية والكفاءة في إدارة الحوار والدقة في الإجابة على الاستفسارات، التمتع بقوة الشخصية، القدرة على التأثير في المتدربين، التمتع بالحنكة والمرونة والبلاغة في القول، والصبر في التعامل مع المتدرب أو المتدربين والإلمام بكل تقنيات التدريب الحديثة والمتطورة؛ وكيفية التعامل معها واستخدامها بما يفيد العملية التدريبية وغير ذلك مما يجب توافره في المدرب الكفء؛ وذلك لضمان نجاح البرنامج التدريبي.

الوسيلة التعليمية المساعدة: يجب على المدرب أن يستخدم الوسيلة المناسبة للمجال الذي يعد له البرنامج التدريبي ..

الأسلوب التدريبي: فالمدرب الذي لا يجيد التعامل مع أعداد كبير من المتدربين، عليه ألا يلجأ إلى أسلوب المحاضرات، بل يستبدلها بأسلوب التدريب الفردي؛ فالمهارة الخاصة بالمدرب قد تظهر أكثر، وتكون أفضل في الأسلوب الفردي عنه في الأسلوب الجماعي.

ويوجد أنواع عدة من المدربين منها:

المدرب المحاضر: شخص يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

المدرب القائد: شخص يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

المدرب التطبيقي: مدرب لديه خبرة علمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالة والمنافسات.

المدرب النفسي: الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولزيادة فاعلية المدربين لابد من توفر الشروط التالية:

ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.

ضرورة توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب.

توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه، و لتسهيل عمل المدربين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.

الشخصية القوية للمدرب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.

أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.

توفر الصبر والمرونة في المدرب.

6- وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد معدوا برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد تكلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك المتدرب وذلك في حالة قيام جهاز أو مؤسسة خارجية بالتدريب.

7- تهيئة التسهيلات التدريبية والتجهيزات:

تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعداتأو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا إعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج، كما أنه من الضروري تعيين مدير إدارياأو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

8- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ البرنامج:

إن من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي أن يكون محددًا بالتاريخ اليومي من حيث البداية والنهاية، وموقتا من حيث التوقيت الزمني بالساعات.. فهذا التحديد يجعل المدرب ملتزمًا بتنفيذ الأهداف المرحلية للبرنامج التدريبي، ويكون مؤشرًا، أو بوصلة ترشده على المسار الصحيح في السير بالبرنامج التدريبي... الخ فضلا عن أهمية هذا التحديد الزمني للمتدرب أو المتدربين لإيجاد نوع من التنسيق في أمورهم العملية إن كان برنامج التدريب يتم على رأس العمل داخل المنظمة أو المؤسسة، والتنسيق في أمورهم الخاصة إذا كان البرنامج التدريبي يتم خارج المنظمة أو الشركة ..

تتوقف المدة الزمنية لأي برنامج تدريبي على:

حجم الاحتياجات والمتطلبات والمشكلات المراد معالجتها والفجواتفي المهارات والخبرات والسلوك المراد سدها لدى العاملين فكلما كانت كبيرة كلما امتد زمن البرنامج التدريبي كي يؤتي ثماره.

الأسلوب التدريبي الذي سيتبع حيث توجد أساليب تدريبية تختصر الوقت مثل: المحاضرات العامة المجمعة للعاملين بدلا من التدريب؛ تحتاج وقت أقل بالمقارنة بأسلوب التدريب الفردي لنفس العدد من العاملين وهكذا..

بيئة العمل الداخلية للمؤسسة حيث تتحكم قدرة المؤسسة على تفريغ عدد معين من العاملين لحضور البرنامج التدريبي، فإذا كانت هناك قدرة أو إمكانية على توفير عدد كبير من العاملين لحضور البرنامج التدريبي من دون تأثر العمل فستكون المدة الزمنية أقل بالمقارنة في حال عدم توافر هذه القدرة أو الإمكانية.

9- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الإفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هي:

مدى توافر إمكانات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.

مدى توافر أجهزة تدريب خارجية وتوافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

- تنفيذ البرنامج التدريبي:

مرحلة تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وتشمل النقاط التالية:

تحديد موعد بدء وانتهاء التدريب، وتحديد زمن أنشطة التدريب.

اختيار المكان المناسب والمريح للتدريب بأن تكون الإضاءة والمساحة كافية.

تنفيذ أنشطة البرنامج التدريبي من مدربين ويفضل اختيار مدربة ومدرب مراعاة للتكامل والشمول في إطار تحقيق احتياجات المتدربين ومراعاة للخصوصيات وتواصل الأفكار والخبرات بين الجنسين من المتدربين.

اختيار طريقة جلوس المتدربين بشكل مناسب تمكن من استخدام شاشة العرض وتنفيذ الأنشطة في مجموعات، والتي يفضل أن تكون على شكل (مجموعات صغيرة على شكل حرف U أو دائرة) ليكون اتصال المتدربين مع بعضهم فعال.

توفير المستلزمات الضرورية للبرنامج (ورق الفليب تشارت، أقلام فلوماستر، المادة التدريبية PowerPoint أن أمكن تجهيز شاشة العرض والتأكد من صلاحيتها للعمل.

تحديد فترة للراحة مع توفير وجبة خفيفة ومشروبات.

ملاحظة:

في حالة عدم وجود تيار كهرباء، على المدرب التعامل مع الموقف والتدريب من خلال استخدام الأدوات الممكنة.

تقع مسؤولية سير الخطة على عاتق أفراد ينتمون إلى إدارة التدريب مكلفون بالآتي:

تحليل الطلب ومتطلباته، أي موضوع التدريب وأهدافه مع توثيق دقيق ومحدد لها.

تصور حالة المتدربين مستقبلا، أي ما يكونوا عليه بعد التدريب.

تحديد الإستراتيجية واختيار الوسائل المناسبة.

أخذ التغيرات المحتملة في الحسبان وتصميم مخطط لذلك.

تحديد الإمكانات وشروط الإنجاز.

تحديد طريقة وأسلوب التقييم.

تحضير سجل التكاليف وأي شراء محتمل لخدمات خارجية.

جدولة الدورات التدريبية وانطلاق الأنشطة.

متابعة التطبيق والإنجاز وتقييم مختلف الأهداف.

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

توقيت البرنامج: يتضمن موعد بدأ البرنامج وانتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

المرافق والتسهيلات التدريبية: يتضمن اختيار المكان وفق متطلبات البرنامج تصميم طريقة جلوس المتدربين تحديد مستلزمات كل برنامج.

تجهيز المطبوعات: ويتضمن استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا، إجراء الطباعة والتجليد، إجراء التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

المتدربين: تتم متابعتهم من خلال التأكد من وصول دعوات الاشتراكفي البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم في التدريب، إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

المدرب: وتتم متابعته من خلال تذكير ه بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال به في الوقت المناسب، توفير المستلزمات التي يطلبها من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية، تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة، التدخل بلباقة وأدب في سير العرض إن خرج عن الأهداف المرسومة للبرنامج، دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

افتتاح البرنامج: ويتضمن افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمتدربين، التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها، عمل حفل تعارف بسيط للمتدربين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

إرشادات متعلقة بسير البرنامج: تتضمن الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها، معرفة المتدربين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، وحل مشكلاتهم، الحرص على جعل لقاءات البرنامج ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين، المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني، محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية مرتدة Feed backعن سير البرنامج، مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أنهوا برنامج التدريب.

ومما سبق تتعلق هذه المرحلة بالتأكد من تنفيذ الخطة التدريبية ومدى مطابقتها للخطة الموضوعة ومدى التزام كل من المدربين والمتدربين خلال البرنامج التدريبي وضمان الالتزام بالإطار الزمني للبرنامج التدريبي والتأكد من مدى جاهزية الأدوات التدريبية.

- الإشراف على تنفيذ البرنامج:

إن نجاح برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة لا يتوقف عند مرحلة التنفيذ وفقط، بل لابد من توافر العوامل المساعدة على التنفيذ الفعال، ومن أهم هذه العوامل:

عملية المتابعة والإشراف: يقوم بها فرد محدد ومسئول، يشرف على مراحل تنفيذ البرنامج ويحدد الانحرافات بين المخطط والمنفذ على أرض الواقع ويكتشف الصعوبات والمعوقات ويعمل على إيجاد حلول سريعة لها إن كان في استطاعته ذلك أو يقوم بنقلها للمسئول الأعلى عن تنفيذ البرنامج كي لا يتوقف البرنامج التدريبي ويفشل.

فريق العمل: إن توافر فريق عمل مساعد للمسئول عن تنفيذ مراحل برنامج التدريب مهم جدًا؛ إذ يقوم بالأعمال الإدارية البسيطة والأعمال اللوجيستية من توفير الأجهزة وتهيئة القاعات وتوفير أجواء مريحة للمتدربين والنسخ، والطباعة ومتابعة حضور وانصراف الموارد البشرية المتدربة وغيرها من الأعمال الإدارية التي لا يستطيع القيام بها المسئول بجانب أعماله الأساسية.

التقنيات والأجهزة الحديثة: إن توافر التقنيات والأجهزة الحديثة كعوامل مساعدة لتنفيذ برنامج التدريب المعد، تعد من أهم الوسائل التي تساعد بشكل مباشر وفعال في نجاح هذا البرنامج.

- متابعة البرامج التدريبية:

تُعد عملية المتابعة من أهم حلقات سلسة الخطة التدريبية فمن الضروري التعرف علي مدي استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي الذي اشترك فيه وإلي أي

مدي ارتفع مستوي أدائه، فالحكم علي نجاح برنامج التدريب ينحصر في نقل ما تعلمه المتدرب وهي عملية مراقبة لتنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المحددة لتنفيذ الخطة حتي يتحقق الهدف النهائي منها، وبذلك فهي مجموعة عمليات لضمان تنفيذ الخطة علي أفضل وجه حتي يتحقق الهدف منها، إلي الواقع الفعلي. وبذلك تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في إجراءات التنفيذ.

ويمكن أن تتم المتابعة باستخدام أحد أو كل الوسائل التالية:

التقييم الذاتي للمتدربين حين يطلب منهم كتابة التقرير بعد انتهاء البرنامج ويتضمن ما طبق وما لم يطبق والصعوبات التي واجهتهم عند التطبيق.

عقد اجتماع يضم المتدربين والمشرفين بعد فترة من انتهاء البرنامج لتبادل الخبرات وبحث المشكلات والصعوبات التي واجهتهم والعمل علي حلها.

قيام هيئة التدريب في البرنامج بزيارة المتدربين في أماكن عملهم وبحث مشاكلهم الإدارية والمهنية وتكليف المسئولين بالمتابعة والاحتكاك المباشر بهم.

آراء وتقديرات المشرفين علي البرنامج أثناء زيارتهم.

- تقييم البرنامج التدريبي:

يُعد التقييم من العمليات الأساسية للبرنامج التدريبي وهو مكمل له، فهو يقيس ما تم تحقيقه بالفعل من أهداف ويساعد أفقياً علي تطوير الأساليب والأدوات والأهداف للبرنامج، ويجب أن يوضع في الحسبان قبل تصميمه وتنفيذه، ومن المعلوم أن عملية التقييم تتضمن تقييم المتدرب عن طريق الاختبارات والتطبيقات والمناقشة ونقل أثر التدريب.

كما يشمل التقييم للبرنامج التدريبي المحتوي والمدة الزمنية وأسلوب التدريب ووسائله وذلك عن طريق استفتاء المدربين والمتدربين، ورؤساء التدريب والرؤساء المباشرين للمتدربين حول جدوى عملية التدريب ومن الضروري أن يتم تقييم التدريب بصفة مستمرة، وذلك من خلال التغذية الراجعة في تحسين الأداء، قبل بداية التدريب وأثنائه وبعد انتهائه وأشير إلي أن هناك نوعين من التقييم(داخلي – خارجي) والتقييم الداخلي للبرنامج التدريبي يتولاه المسئول عن التدريب لمعرفة مستواه، بينما التقييم الخارجي للبرنامج التدريبي يتولاه الرؤساء المباشرين للمتدربين؛ للتأكد من تحسن الأداء للمتدربين وينبغي أن يتم في ضوء أهداف واضحة ومحددة ويعُرف تقييم التدريب بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدي نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما يقاس بها أيضًا كفاية المتدربين أو مدي التغير الذي أحدثه التدريب فيهم، ويقاس بها كفاية المدربين الذين نفذوا العمل التدريبي.

وبذلك فالتقييم لبرنامج التدريب يعني:

الإجراءات التي تتم لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المطلوبة، وقياس كفاءة المتدربين والتغيير الذي أحدثه التدريب وكذلك قياس كفاءة المدرب الذي قام بتنفيذ التدريب، ويتم تقييم التدريب عن طريق تصميم (أسئلة وإجابات وبطاقات و استبيانات وغيرها..) والتي توزع في نهاية التدريب.

عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة؛ بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل برامج التدريب أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير.

تغذية مرتدة للمتدربين في الجوانب المختلفة لبرامج التدريب أثناء وبعد البرنامج بحيث يتم التعرف علي مدي فاعلية أهداف البرنامج وواقعيتها ودرجة تحقيقها ومدي مناسبة الطرق المستحدثة في تحقيق الأهداف وتأثر وفاعلية المتدربين في المواقف المختلفة.

معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لدعمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة؛ حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة وفعالة.

طريقة تقيس مدي فعالية وتأثير التدريب وبذلك هو عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات؛ لتحديد مدي تحقيق الأهداف أو اتخاذ القرارات المناسبة.

الهدف الأكبر لتحسين برامج المستقبل وغالبا ما يتم بعد تنفيذ البرنامج بغرض معرفة مدي نجاح المتدربين.

عملية مستمرة تتم قبل التدريب واثناؤه وبعده.

- أهداف تقييم برامج التدريب:

لا يستهدف تقييم البرامج التدريبية فقط قياس مدى التغيير الذي أحدثه التدريب في المتدربين بل نوع التغيير من حيث كونه تغيراً في المهارات أو تغيراً في المعارف أو تغيراً في الاتجاهات، وبذلك يستهدف:

التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.

معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين.

التأكد من كفاءة المدرب من حيث تخصصه وخبرته وقدراته على التدريب واهتمامه بتنمية معلوماته وقدراته الذاتية.

متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.

وتستهدف أيضا عملية تقييم البرنامج التدريبي ما يلي:

معرفة نقاط القوة والضعف التي حدثت أثناء تنفيذ التدريب من حيث الإعداد والتخطيط أو التنفيذ وتفادي الأخطاء.

التعرف على قدرة المدرب في تحمل المسؤولية للقيام بالتدريب، وبيان مدى استفادة المتدرب من التدريب.

ولقياس مدى تحقق أهداف التدريب، يتم استخدام الوسائل التالية:

الاستبيان: يوزع على المتدربين في نهاية التدريب ويشمل عدد من الأسئلة يجيبوا عنها ويمكن من خلالها التعبير عن أرائهم حول البرنامج التدريبي للتعرف على نقاط الضعف التي واجهتهم خلال سير وأثناء برنامج التدريب.

الملاحظة المباشرة: تتم من خلال ملاحظة ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي والمدرب والتي تتخللها الأحاديث التي تدار بين المتدربين أو الشكاوي التي ترفع للمشرفين.

- أهمية تقييم برامج التدريب:

التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه.

معرفة مدي تحقيق البرنامج لأهدافه فيما يتعلق بالمشاركين.

التأكد من كفاءة المدربين من حيث التخصص والخبرة والقدرة والمهارة علي تنفيذ برنامج التدريب.

- أسس تقييم برامج التدريب وطرقه:

عند إجراء عملية التقييم ولكي تكون صحيحة ومحققة لأهدافها يلزم:

تحديد الهدف: يقدم التقييم علي أساس خطة واضحة المعالم تتطلب تحديد بيانات ومعلومات وطريقة استخدامها في برنامج التدريب.

الموضوعية: وتعني البعد عن الذاتية في التقييم حتى لا تتأثر النتائج وهذا يستلزم عدم التحيز لأي جانب من الجوانب.

الشمول: ويعني شمولية التقييم لكل جوانب البرنامج التدريبي.

الدقة: استخدام وسائل وأدوات صادقة وثابتة وقادرة علي تشخيص نواحي القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

الاستمرار: استمرار عملية التقييم للبرنامج التدريبي فلا تنتهي بانتهائه؛ فالتقييم ليس هدف نهائي بل وسيلة علاج، فعملية التقييم تبدأ مع بداية وضع الخطة وتستمر أثناء تنفيذها ثم التقييم النهائي للبرنامج ثم تبني التحسينات في ضوء التفسيرات؛ مما يجعل التقييم عملية مستمرة.

التعاون: التقييم ليس حكر في يد شخص بل يشترك الجميع فيه مدرب ومتدرب ومخطط والهيئات المستفيدة من البرنامج التدريبي.

- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عملية التقييم:

تحديد أهداف التقييم والفائدة المتوقعة منه، والمحتوي المراد تقييمه، الإمكانات التي ستستخدم في عملية التقييم.

اختيار النموذج المناسب الذي سوف يستخدم في عملية تقييم البرنامج التدريبي.

تهيئة المناخ للقيام بعملية التقييم للبرنامج التدريبي.

تنفيذ عملية التقييم للبرنامج التدريبي وإعداد تقرير خاص بنتائجها، واستحداث إجراءات لتطويره بناء علي نتائج التقييم.

- أبعاد التقييم:

تقييم ردود الفعل: وذلك بجمع معلومات من المتدربين لاستطلاع رأيهم في البرنامج التدريبي.

تقييم المتدرب: بجمع معلومات عن المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات التي اكتسبها من مشاركته في البرنامج.

تقييم السلوك: بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات حدثت في سلوك المتدربين عن طريق المقارنات التي تتناول الأداء قبل وبعد المشاركة في البرنامج.

تقييم النتائج: بجمع المعلومات عن التسرب أو الغياب أو الرسوب.

- معايير تقييم البرامج التدريبية:

معايير ردود الفعل: تقديرات المتدربين تجاه العائد من برنامج التدريب ودرجة رضاهم.

معايير التعلم: وتعني هنا مقدار الدرجات التي حصل عليها المتدرب في أدائه للاختبار.

المعايير السلوكية: تقديرات المشرفين وتقارير الشكاوى الواردة من قبل أو عن المتدربين.

معايير النتائج: تقييم المشرف لمستوي درجة أداء المتدربين.

- مراحل التقييم:

يتم التقييم علي أربع مراحل زمنية هي: التقييم قبل التنفيذ، وأثنائه وبعد انتهائه مباشرة، ثم متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب، ويتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال أهدافه وتصميمه وتنظيمه والنتائج المحصلة منه. وعن المتدرب فيتم تقييم ردود الفعل والمعارف والاتجاهات والسلوكيات والتغيرات التي تظهر في أدائه وعلاقاته ومعاملاته في وظيفته.

وبذلك فتقييم اثر أي برنامج تدريبي يمكن من خلاله قياس التغيرات التي تطرأ علي أداء المتدربين وعلي معارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، الاستجابة وردود الفعل لما يعتقدون إنهم تعلموه، نسبة حضورهم ومعنوياتهم.

- مكونات تقييم البرامج التدريبية:

تقييم المتدرب: ويتم عن طريق:

- تقييم رد الفعل: ويعبر عن ميل المتدرب للمشاركة في البرنامج.

- تقييم التعلم: للاستدلال علي المبادئ والأساليب والحقائق التي عرفها المتدرب واستوعبها جيدا.

- تقييم السلوك: لمعرفة ما أحدثه التدريب من تغير في السلوك.

- تقييم النتائج: لمعرفة مدي تحسن الكفاءة نتيجة عملية التدريب.

وهذا يوضح أن المتدرب يتم تقييمه قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتم متابعته وتقييمه أثناء تنفيذ البرنامج التدريب، ويتم أيضا متابعة المتدربين بعد التدريب.

تقييم البرنامج التدريبي: يتم في عدة مراحل لقياس كفاءة برنامج التدريب ومدي صلاحيته لتلبية الاحتياجات المصمم من أجلها:

- تقييم قبل التنفيذ: للتأكد من سلامة البرنامج وتحقيقه للهدف المصمم لأجله.

- تقييم أثناء التنفيذ: للتأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير في الطريق الصحيح المحدد له في حدود المدة الزمنية المقررة له والميزانية المحددة وذلك للتأكد من مدي استكمال الاستعداد الإداريٍ لتنفيذ البرنامج ومدي الالتزام بالمواد العلمية المراد إعطاؤها والتقيد بها وذلك بعقد الاجتماعات مع المدربين والإطلاع علي تقاريرهم وبالتعرف علي آراء المتدربين حول برنامج التدريب وأهميته.

تقييم بعد التنفيذ: لقياس ما حققه البرنامج التدريبي لتلبية احتياجات التدريب ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاجتماع بمشرفي البرنامج التدريبي والمدربين والمحاضرين في نهاية البرنامج للوقوف علي آرائهم في البرنامج التدريبي ونواحي القوة والضعف في تنظيم وتنفيذ برنامج التدريب، دراسة تقارير المشرفين علي برنامج التدريب ودراسة مقترحات المتدربين حول أهمية برنامج التدريب.

- العوامل الأساسية لنجاح البرامج التدريبية:

وضوح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي.

تلبية الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين.

استمرار عمليات التدريب.

استثمار برنامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات.

وجود إطار نظري معتمد للتدريب.

المرونة ووجود اختيارات متعددة في البرنامج التدريبي.

تحقيق التوافق بين الإطار النظري والممارسات العملية لإكساب المهارات وتعديل اتجاهات للمتدربين.

وجود دعم وتأييد وتشجيع من الإدارة العليا (مادي- معنوي).

أن تركز جهود التدريب علي حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

يشمل التدريب جميع العاملين في المؤسسة.

توافر الإمكانات اللازمة للتنفيذ.

تعاون كافة الجهات والإدارات المشاركة في التدريب.

ـ المخرجات:

المخرجات الإنسانية: وهم المتدربون ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة كتغيير في بعض خصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

مخرجات مادية: النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد اكتساب الخصائص الجديدة.

مخرجات معنوية: تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدرب، الذي ينعكس بدوره على الجانب المادي.

ـ التغذية المرتدة:

معلومات يقدمها النظام عن مخرجاته بهدف تعديل مدخلا ته أو عملياته، وذلك بمقارنة مخرجاته من حيث نوعية خصائصها مع الأهداف والمعايير الموضوعة وبناءاً علي ما حققه البرنامج التدريبي وما يجب أن يتحقق، يتم إعادة النظر في مدخلات البرنامج وعملياته، فهي تعطي مؤشرات عن مدي تحقيق الأهداف وإنجازها ومبررات ذلك؛ مما يسهم في تطوير النظام المستخدم في التدريب وعملياته المختلفة.

- مكونات النظام التدريبي:

- المدخلات:

تمثل الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها لشيء جديد وإضافة خصائص جديدة لها، العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وتتمثل فيما يلي:

المدخلات الإنسانية: كافة الأفراد المتدربين الذين يشتركون في عملية التدريب.

مدخلات مادية: الموارد غير البشرية أموال، معدات، تجهيزات...

مدخلات معنوية: معلومات ومواد تدريبية تقدم للمتدربين.

- العمليات:

معالجة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات لمخرجات تعد الناتج النهائي للمنظومة.

مجمل الأنشطة التي تقوم بتحويل مدخلات التدريب إلى مخرجات، بغرض تحقيق أهداف النظام وتتمثل في:

- التحضير للتدريب: تشخيص للبيئة، تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف، تصميم مخطط التدريب.

- التنفيذ: ترجمة ما خطط له بالأعمال والأنشطة.

- التقييم: متابعة سير الأنشطة وعمليات التدريب مقارنة بما خطط له.

- المخرجات:

المخرجات الإنسانية: تتمثل في تنمية المعرفة والمهارات لدي المتدربين وقدراتهم واتجاهاتهم.

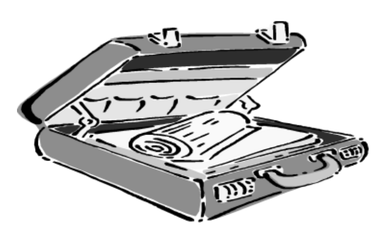
المخرجات المادية: تتمثل في زيادة الإنتاج من حيث كميته أو نوعه أو تخفيض التكلفة وتحقيق توفير الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء ومن ثم ازدياد العائد.

المخرجات المعنوية: تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين من حيث الرضا عن العمل وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها والعلاقات الجيدة.

وبذلك فهي ما حققه البرنامج التدريبي من إنجازات ونتائج كارتفاع مستوي المهارات الإدارية والفنية، تطوير الاتجاهات والسلوك أي أن النتائج يجب أن تعبر عن الكفايات المرغوبة من البرنامج التدريبي.

الفصل السابع

الحقيبة التدريبية



تعد من الطرق والأساليب التعليمية التي تتبع في تعليم المهارات الحركية في كثير من المؤسسات التعليمية والتربوية سواء كانت مدارس أو جامعات من الأنماط التي تعتمد على المعلم في العملية التعليمية والتي تتم من خلال الإلقاء وإعطاء النموذج للمهارات وكذلك أيضاً عملية التقويم، بمعني إن المعلم يجب أن يكون ملماً بدقائق الأمور في العملية التعليمية ويسعي إلى توصيلها لكل متعلم، ولكن كثيراً ما يواجه مشاكل من أهمها الفروق الفردية بين المتعلمين، ومن هنا كان لابد من وجود وسائط تعليمية تيسر من عملية التعلم وتتيح للمعلم فرصاً أكبر لتتم علمية التعليم بالطريقة الصحيحة والشاملة لجميع جوانب العلمية التعليمية.

وقد تطلب هذا النوع من التعليم بناء نظام تربوي جديد يقوم على أساس من المعرفة الذاتية لكل متعلم في جميع مجالات نموه العقلي والانفعالي والحركي ليحدد له أهدافا مرحلية مناسبة تنبع من احتياجاته الخاصة وتحقق مشاركه الذاتية.

ومن الاتجاهات الحديثة التي لقيت نجاحا جيدا في إنجاح عملية تفريد التعليم وعززت أسلوب التعليم الذاتي استخدام الحقائب التعليمية في عملية التعلم والتعليم.

وحقيبة التدريب أو "الحقيبة التعليمية" عبارة عن برنامج محكم التنظيم؛ يقترح مجموعة من الأنشطة وبدائل تعليمية تساعد في تحقيق أهداف محددة معتمدة على مبادئ التعلم الذاتي الذي يمكّن المتدرب من التفاعل مع المادة بحسب قدراته بإتباع مسار معين في التعلم.

ويحتوي البرنامج على مواد تعليمية مترابطة أو مطبوعة أو مصورة، وتحتوي الحقيبة على عدد من العناصر وقد تبلورت فكرة الحقائب"الرزم التعليمية"مع تطور البرامج التي تستهدف مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين أو المتدربين ومع تزايد إعمال التفكير بمدخل النظم في التربية والتعليم واستخدام الحاسب في حياتنا المعاصرة.

ففي أوائل الستينيّات ظهرت البادرة الأولى من الرزم "الحقائب التعليمية" في مركز مصادر المعلومات بمتحف الأطفال في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، عندما اخترع "صناديق الاستكشاف"، وهي صناديق جمعواً فيها مواد تعليمية متنوعة تعرض موضوعاً معيناً أو فكرة محددة، وتتمركز محتويات الصندوق حولها لتبرزها بأسلوب يتميز بالترابط والتكامل، وقد عالجت الصناديق في مراحلها الأولى موضوعات تعلم الأطفال فيما يسمى بصندوق الدمى وصندوق الحيوانات المتنوعة وما إلى ذلك. ثم تطورت هذه الصناديق باستخدام المواد التعليمية ذات الأبعاد الثلاثة كالمجسمات والنماذج إضافة لكتيب للتعليمات

وخرائط تحليلية توضح الهدف من استخدام الصندوق وأفضل الأساليب للوصول إليه، وأصبحت تحوي مواد تعليمية متنوعة الاستخدام ومتعددة الأهداف إذ احتوت على الصور الثابتة والأفلام المتحركة والأشرطة المسجلة والنماذج، كما احتوى الصندوق على دليل للمدرب يوضح أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الطفل سواء بمحض إرادته أو بتوجيه من العلم وعرض لأهم الخبرات والمهارات التي يمكن أن تنتج عن كل جزء من أجزاء الصندوق والعديد من التجارب والاستفادة من آراء كثير من المعلمين والتربويين والآباء للبحث عن أفضل أساليب المساعدة لإدخال التعديلات والإضافات لهذه الوحدات؛ مما أتاح إمكانة التطوير للأفضل حتى خرجت الحقائب"الرزم التعليمية" بمفهومها الحالي لحيز الوجود.

ومع استمرار التجريب وإدخال تعديلات على محتويات الحقيبة، أضيف لكتيب التعليمات جميع الأنشطة التي رغب الأطفال في ممارستها بشكل فردي حر دون تدخل الكبار، كما أضيفت بطاقات عمل متنوعة لتوجيه كل طفل للقيام بأعمال خاصة به بمفرده، كما صممت بطاقات خاصة للمعلمين من أجل الاستمرار في تطوير الرزم "الحقائب" والارتفاع بمستواها.

- ماهية ومفهوم الحقيبة التدريبية:

تطور مفهوم الحقائب التدريبية خلال السنوات الأخيرة لينتقل من مجرد الحديث عن المادة التدريبية التي يحضرها المدرب لتقدم إلى المتدربين، والعرض ألتقديمي الذي سيستعين به خلال التدريب إلى مفهوم أكثر شمولية يضم كل التجهيزات والأدوات والمواد والإستراتيجيات والتكتيكات التدريبية المصممة بتكامل للتأثير على معارف ومهارات وسلوك المتدرب لتحقيق الاحتياج المطلوب أو جزء منه.

ولقد تعددت مفاهيم الحقيبة التدريبية؛ لذا اختلف الكتاب في تسميتها فمنهم من يسميها الحقائب التعليمية ومنهم من يطلق عليها الحقائب التعلّمية، وبعضهم يسميها حقيبة والبعض الآخر يطلق عليها ملف ... وغيرها من المسميات.

وقد تعددت التعريفات التي تناولتها نذكر منها ما يلي:

مجموعة خبرات تدريبية تصميم من قبل خبراء ومدربين متخصصين بطريقة منهجية منسقة ومنظمة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل متدربين يوفر لهم الحد الأدنى من التوجيه والإرشاد من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي وتشتمل على مواد وأنشطة وخبرات تتصل بموضوعات تدريبي معين وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب(الأهداف، الأنشطة، والمواد والخبرات التربوية والتقويم).

محتوى تدريبي في مجال أو مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة.

وحدة تعليمية تعتمد نظام التعلم الذاتي وتوجه نشاط المتعلم، تحتوي مادة معرفية ومواد تعليمية متنوعة مرتبطة بأهداف سلوكية ومعززة باختبارات قبلية وبعدية وذاتية، ومدعمة بأنشطة تعليمية متعددة تخدم مناهج الدراسة وتساندها وقد تستخدم في التعليم الذاتي الفردي والتعليم التعاوني والجماعي خلال مواقف تدريسية وفعاليات صفية.

مجموعة من الأجهزة والأدوات والمواد والوسائل التعليمية تخدم مجموعة متماثلة من الأنشطة المنهجية واللامنهجية، يتم حفظها بشكل آمن ومناسب داخل حقيبة سهلة الحمل والنقل ما أمكن، بحيث يتم تصنيفها بداخلها بشكل يمكن الوصول إلى أي قطعة بيسر في أي وقت أو عند الحاجة إليها.

محتوى تدريبي في مجال أو مجالات مختلفة يستخدم بواسطة مدرب؛ لتحقيق أهداف محددة وتشتمل الحقيبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية خطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات.

دليل للتدريب يتضمن مجموعة من الخبرات والأدوات والوسائل التي تساعد على تحقيق أهداف التدريب.

مجموعة من الخبرات المصممة بطريقة منهجية ومنظمة لاستخدمها من قبل المدرب والمتدرب أداة للتدريب.

وثيقة للتدريب تتضمن شرحًا تفصيلياً لإجراءات التدريب تستخدم من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

دليل إرشادي يستند إليه المدرب في تنفيذ الجلسات التدريبية يساعد على توضيح كل من: دور المدرب ودور المتدرب، ومتطلبات تنفيذ العلمية التدريبية في القاعة التدريبية تابع للمادة العلمية.

المحتوي التدريبي الذي يتم استخدامه بواسطة المدرب لتحقيق أهداف البرنامج وتشمل الحقيبة التدريبية علي خطة الجلسة التدريبية والأساليب التدريبية

وأوراق العمل ومعينات التدريب وكذلك تشتمل أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية وخطط الجلسات التدريبية وملاحق يتم تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية وتعتبر دليل للتدريب، وهي مجموعة من الخبرات المصممة بطريقة منهجية ومنظمة لاستخدامها من قبل المدرب والمتدرب.

وثيقة للتدريب تتضمن شرحا تفصيليا تستخدم من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

الإناء الذي يصب فيه المدرب كل ما يخص البرنامج التدريبي من أفكار وتحليل وأهداف ومادة علمية لتخدمه في منهجية التدريب وفي استخدام أدواته وأساليبه وطريقة عرضه وتوزيع الوقت بشكل منطقي وترفع كفاءة التدريب وتقلل من مقدار الارتجال في الأداء.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن الحقيبة التدريبية، أداة من أدوات التدريب، ودليل مرشد لإجراءاته، يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

وما سبق يوضح أن الحقائب التدريبية أو التعليمية نظام تعليمي متكامل مصمم بطريقة منهجية تساعد المعلم أو المدرب على التطور الفعال، وتحتوي الحقيبة علي مجموعة من المواد التعلمية المترابطة ذات الأهداف المحددة بحيث يتفاعل معها المعلم أو المدرب المطور لذاته معتمداً على نفسه وحسب سرعته وقدراته الخاصة تتشعب فيها المسارات وذات أنشطة ووسائل متعددة.

والحقيبة التعليمية أو التدريبية تتكون من دليل يصف محتوى الحقيبة والغرض منها وأهميتها في التدريب والتطوير وبها أنشطة وفعاليات تعليمية وتدريبية تبنى عليها أدوات القياس والتقويم؛ لتحقيق نواتج تعلم ايجابية ويوضح بها أسلوب التعلم متبعاً التوجيهات في تطبيق الأنشطة والفعاليات التعليمية؛ لتحقيق التعلم إلي درجة الإتقان.

- أهداف إعداد حقيبة التدريب:

تستهدف مرحلة إعداد الحقائب التدريبية وضع خطة تنفيذية لعملية التدريب وذلك بإعداد المادة العلمية والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ ويتم إعداد الحقائب التدريبية على أساس الأهداف التدريبية والمعارف والمهارات وطرق التدريب ووسائله التي تم اتخاذ قرارات بشأنها في مرحلة التصميم وذلك لضمان تخطيط وتنفيذ التدريب على أساس معايير علمية وفنية سليمة وتمثل الحقيبة التدريبية للبرنامج المنتج النهائي لمراحل ما قبل التدريب وتستخدم لتحقيق الأغراض الأساسية التالية:

توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته الزمنية والوظائف المستهدفة.

توضيح الوحدات التدريبية لكل مادة وزمنها وأهدافها وموضوعاتها.

توضيح الأدوار المشاركة في التدريب (المدرب والمتدرب).

تستخدم كمرشد عام لإدارة الجلسات التدريبية.

توفر المادة العلمية الأساسية والأدوات الضرورية للتطبيق العملي.

توفر أدوات قياس اكتساب المهارات والمعارف.

- أهمية إعداد ووجود حقيبة التدريب:

تعتبر الحقائب التدريبية:

خطوات واضحة للتدريب.

مرجع ومنهج للمدرب والمتدرب(المشارك) والتدريب.

تنظم وقت برنامج التدريب لتحقيق أهدافه.

تحدد محتوي التدريب وإجراءاته.

تساعد المدرب(المشارك) والمتدرب علي تنفيذ البرنامج التدريبي بأسلوب منظم.

تساعد علي تطوير برنامج التدريب وتقويمه.

تمثل الإناء الذي يصب فيه المدرب كل ما يختص بدورته، من أفكار وتحليل وأهداف ومادة علمية.

تخدم المدرب في منهجية تدريب فعالة في استخدام أدواته وأساليبه وطريقة عرضه وتوزيع الوقت بشكل منطقي وسلس.

ترفع الكفاءة التدريبية وتقلل من هامش الارتجالية في الأداء.

تنظم وقت برنامج التدريب لتحقيق أهدافه.

- المحتوي: المادة العلمية:

المواد التدريبية مهمة أثناء التدريب وبعده، وعند كتابة المحتوي التعليمي عادة ما يتم طرح تساؤلات تتعلق بحجم المادة العملية التي يجب أن تحتويها الحقيبة ولما كان من الصعوبة بمكان وضع معايير دقيقة وملائمة لجميع البرامج نظراً لخصوصية كل برنامج فإنه عادة ما يترك لمعد الحقيبة حرية تقدير حجم المادة العلمية. وهنا بعض الأفكار التي تساعد في إعداد مواد تدريبية فعالة قدر الإمكان:

ضع في اعتبارك أن بعض المتدربين يتعلمون بصريا، أو بالسمع، أو بالإيحاء؛ لذا يجب أن يشتمل عرضك علي كل الطرق الثلاثة لإحداث أثر عظيم في المتدربين.

إذا استخدمت الشرائح فدعها قصيرة وفي الموضوع نفسه، واستخدم فكرة واحدة لكل شفافية، صف الصور كلما كان ذلك ممكنا، وتأكد أن الحروف كبيرة وبارزة ومقروءة.

صمم المواد المناسبة للمشاركين، فذوي المعرفة البسيطة يجب أن تكون المادة الخاصة بهم تشمل صور ورسوم أكثر.

تكون المواد أفضل إذا تضمنت فكرة واحدة في الصفحة الواحدة، كتبت بلغة بسيطة وسهلة، بها مساحات لكتابة المذكرات، متفاعلة بحيث يكون هناك مساحات للمشاركين ليكتبوا إجاباتهم علي الأسئلة، ويحلوا الألغاز ... الخ.

ويراعى في المادة العلمية الآتي:

الوضوح بدون الإسهاب في إعداد المادة العلمية.

الترتيب المنطقي في تسلسل الأفكار.

الدقة في اختيار الألفاظ.

الإيجاز مع عدم الإخلال بالموضوع العلمي.

اختيار جمل وفقرات قصيرة.

التركيز على وحدة الأفكار لكل موضوع.

التركيز على التطبيق العملي أكثر من الجانب النظري.

ربط المادة العلمية بالأهداف السلوكية للموضوع.

تركيز الأهداف السلوكية على القدرات.

الموضوعية وعدم التحيز .

- خطوات تصميم الحقيبة التدريبية:

قبل البدء في تصميم الحقيبة التدريبية يحتاج مصممها إلى تحديد مجموعة من البيانات اللازمة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

استخدم الأسئلة الخمسة التالية: (ماذا، لماذا، من، متى، أين)؟

قم بتحليل الاحتياج التدريبية الفعلية أو الاحتياجات المفترضة والمتوقعة من التدريب.

ضع مخطط مبسط قبل البدء بالإعداد.

قم بمراجعة الأفكار والطرق التدريبية المحتملة.

انظر في طريقة إعداد الأدوات البرنامج التدريبي ومدى موافقتها له.

ما نوع حقيبة التدريب المستهدفة بالتصميم من حيث الهدف والغاية؟

ما موضوع الحقيبة التدريبية وعناصره المستهدفة وفق احتياجات التدريب الفعلية والمتوقعة؟

من المستهدفين بالحقيبة التدريبية وما خبراتهم السابقة؟

ما الوقت المحدد للتدريب باستخدام الحقيبة التدريبية؟

ما الأساليب التدريبية المستخدمة والأنشطة المصاحبة لها؟

ما أدوات التدريب المطلوب شمولها في الحقيبة التدريبية وما المواد التعليمية المصاحبة؟

ما النموذج المطلوب إتباعه في التصميم؟

ما المعايير المطلوب مراعاتها في التصميم؟

تحليل الواقع للتعرف على مستويات المتدربين.

تحديد الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها في الحقيبة.

اختيار محتوى التدريب في الحقيبة.

اختيار أسلوب تنظيم محتوى التدريب في الحقيبة.

اختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة.

تحديد مواصفات البيئة التدريبية المناسبة.

تحديد الأدوات المستخدمة في التدريب والمواد التعليمية المصاحبة.

تحديد أسلوب التقويم.

تنظيم مكونات الحقيبة التدريبية وبناء الأنشطة التدريبية.

إخراج الحقيبة التدريبية وفق معطيات التحليل والاختيارات العلمية في ضوء معايير جودة التدريب.

وبذلك فهي:

تحليل الواقع للتعرف علي مستويات المتدربين.

تحديد الأهداف المراد للوصول إلي تحقيقها في الحقيبة.

اختيار محتوي التدريب في الحقيبة.

اختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة.

تحديد مواصفات البيئة التدريبية المناسبة.

تحديد الأدوات المستخدمة في التدريب والمواد التعليمية اللازمة.

تحديد أسلوب التقويم.

إخراج الحقيبة التدريبية وفق معايير الجودة.

- خصائص الحقيبة التدريبية:

- النظامية: حقيبة التدريب المتكاملة تتكون من عدة عناصر مترابطة لا تتجزأ منها الأهداف والأنشطة والتقويم، المتدرب والمدرب، وسائط تعليمية والتغذية الراجعة وأي تغيير في عنصر سابق سيؤثر عليها. فهي كنظام تشتمل أنظمة تدريبية فرعية تتفاعل مع بعضها البعض؛ لتسهم في النهاية في تحقيق الأهداف التدريبية، حيث يلحق بها عادة تسجيلات تلفزيونية وأفلام سينمائية وشرائح وشفافيات وأشرطة فيديو، وأشرطة كاسيت ودراسات حالة، ونماذج وعينات .... الخ.

- وجود منهجية معينة لتصميم الحقيبة: اتفق المتخصصون على خطوات وعناصر توضع وفق منهجية تشمل نظرة شاملة، أهداف، اختبار قبلي، أنشطة تعلمية، اختبارات ذاتية وتدريبات عملية واختبار بعدي. (يتم التصميم وفق منهجية علمية منظمة ومحددة).

- التفريد: تعتبر شكلاً من أشكال التدريب الفردي، بحيث يستطيع المتدرب أن يستخدمها بمفرده بالاعتماد علي الدليل المرفق معها.

- التركيز على عمليات التدريب ونتائج التدريب معاً: فالحقيبة التدريبية لا تعتبر النشاط أو الخبرة التدريبية هدفاً بحد ذاته وإنما تتطلع إلى النتائج المترتبة على هذا النشاط.

-التقويم المستمر: عملية التقويم ليس هدفها اختبار المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، وإنما هي عملية تبدأ قبل ابتداء البرنامج التدريبي عند تقدير الاحتياجات التدريبية وتواكب تنفيذ البرنامج التدريبي أثناء عملية تنفيذه

وتستمر حتى بعد انتهاء البرنامج التدريبي وفي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي.

- التغذية الراجعة: ترتبط هذه الخاصية بشكل أساسي بمفهوم الحقيبة التدريبية كنظام تدريبي متكامل والدور الذي تقوم به عملية التغذية الراجعةهو تزويد المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف التدريبية وتكون مستمرة خلال سير جلسات التدريب سواء من المتدرب أو المدرب.

- وجود أجزاء قابلة للانفصال والتقسيم لأجزاء.

- قابلية التكرار: حيث يمكن عرضها في أكثر من جلسة ومن قبل مدربين ومتدربين مختلفين.

- الهدفية: توضح معارف ومهارات سيتعلمها المتدرب وتشكل أهدافها.

- مراعاة الإتقان: إن وجود تمارين مختلفة وأنشطة متعددة وتغذية راجعة وتقييم مستمر ومشاركة فعالة في عملية التدريب باستخدام الحقيبة، كل ذلك يؤدي إلى أن يتقن المتدرب مهمة التدريب.

- اختبار صدق الحقيبة: يتم اختبارها ميدانياً قبل أن يبدأ استخدامها بشكل رسمي ويتم اعتمادها.

- أهمية الحقيبة التدريبية:

تكمن في أنها تمكن المتدرب من الممارسة العملية للخبرات والمهارات المسموعة والمرئية والحسية المناسبة كما تمكنه من الحصول على المعلومات واكتسابها وفسح المجال للملاحظة والتدقيق والتعامل مع المواد بشكل مباشر إلى الدرجة التي تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن إجمال أهميتها في كونها:

خطة واضحة للتدريب.

دليل ومرجع ومنهج للمدرب والمتدرب والتدريب.

تنظم وقت برنامج التدريب لتحقيق أهدافه.

تحدد محتوى التدريب وإجراءاته.

تساعد المدرب والمتدرب (المشارك) على تنفيذ البرنامج التدريبي بأسلوب منظم وعملي.

تساعد على تطوير برنامج التدريب وتقويمه.

فسح المجال أمام المتدربين ليختاروا أنشطة مختلفة ينبغي القيام بها أثناء التدريب.

تتيح الفرصة لإيجاد نوع من التفاعل النشط بين المدرب والمتدرب.

تشجع على تنمية تحمل المسؤولية واتخاذ القرار لدى المتدربين.

يجد فيها المدرب والمتدرب مجالا للتسلية والخبرة التربوية والتدريبية.

- مزايا حقيبة التدريب:

تزويد المتدرب بأنواع مختلفة من الأنشطة والمصادر والمواد التعليمية والتعلمية يستطيع استخدامها وفقاً لحاجته، تعليمات توجهه في التعليم والتعلم والتدريب.

التركيز على المهمة التعلمية المحددة.

توفير نقاط مراجعة ذاتية للمتدرب.

تهيئة الفرصة لتحسين التدريب والتعلم.

إشراك المتدرب في العملية التدريبية بشكل نشط وفاعل.

- أسس بناء الحقيبة التدريبية:

وتتمثل فيما يلي:

تشكل الحقيبة برنامجا تعليميا متكاملا.

تشكل برنامج تعلم ذاتي للمتدرب ومرشد لإعطاء درس فعال للمدرب.

ايجابية التعلم إلي درجة التقويم والإتقان بالنسبة للمدرب.

تتشعب بها المسارات التعليمية والتعلمية والتدريبية وأساليبها وفق طرق عرض متميزة.

تتنوع فيها أنماط التعلم وطرقه وأساليبه بشكل فاعل.

تراعي فيها سرعة التعلم وفق الفروق الفردية والقدرات الذاتية.

تتوفر بها أنشطة ووسائل متعددة والتي تتفق وطبيعة موضوعها.

من أساسياتها تغذية راجعة فورية للمتدربين واستجاباتهم مع التعزيز.

الايجابية والفعالية في عملية التعلم بحيث تحقق نواتج تعلم فاعلة.

تحقيق أهداف محددة مسبقاً ومخططة بعناية والسير بالبرنامج حسب مستوى وسرعة المتدرب(المشارك).

تجنب المتدرب الضعيف الشعور بالنقص والخوف من الفشل.

تحقيق أهداف محددة مسبقاً ومخططة بعناية والسير بالبرنامج حسب مستوى وسرعة المتدرب.

تحقق مبدأ التعاون بين المدرب والمتدرب وتعود المتدرب على تحمل المسؤولية وتقديم المساعدة والتوجيه.

تحقق مبدأ التعزيز بشكل مستمر وذلك بتزويد المتدرب بتغذية راجعة خلال المعرفة الفورية لنتائج التعلم.

فتح المجال للمدرب بتطوير ذاته خلال اختيار مكان وزمان يرغبه.

يستطيع أن يحدد محتويات ومكونات الحقيبة التدريبية.

يجيد صياغة أهداف الحقيبة التدريبية.

يتمكن من تكوين أدوات لتقييم وتقويم المتدرب والحقيبة التدريبية.

يبتكر ويطور في الحقيبة التدريبية.

تشجع المدرب علي الإبداع والابتكار في تطوير قدراته من خلال مواقف استقصائية وبحثية وتطبيقية.

توفر تعلم مستمر(تعلم مدي الحياة) للمتدربين (المشاركين) بكفاءة وفعالية ويسر.

ايجابية عملية التعلم لاعتمادها علي التقييم الذاتي لتثبيت المعلومة.

توفر حق التعلم والتطوير للمدرب بغض النظر عن عمره أو جنسه بما يناسب احتياجاته وقدراته ورغباته.

تنمي استقلالية المدرب في تفكيره وعمله من خلال تنوع وتعدد مصادر المعرفة المتطورة.

تولد لدي المدرب الدافعية للتطوير والتجديد من خلال تنوع أساليب عرض المعلومة بشكل مشوق وجذاب.

تعد أداة فاعلة لتطوير قدرات المتدرب ذاتياً حسب سرعته في التعلم.

- الفوائد التي تتحقق من استخدام الحقائب التدريبية:

تحقيق أهداف تعليمية محددة مسبقاً ومخططة بعناية والسير بالبرنامج حسب مستوى وسرعة المتدرب.

تجنب المتدرب الضعيف الشعور بالنقص والخوف من الفشل.

تحقق مبدأ التعاون بين المدرب والمتدرب وتعود المتدرب على تحمل المسؤولية وتقديم المساعدة والتوجيه.

تحقق مبدأ التعزيز بشكل مستمر وذلك بتزويد المتدرب بتغذية راجعة خلال المعرفة الفورية لنتائج التعلم.

فتح المجال للمتدرب لتطوير ذاته واختيار المكان والزمان الذي يرغبه.

أداة فاعلة في تطوير قدرات المتدرب ذاتياً حسب سرعته في التعلم.

توفر حق التعلم والتطوير للمتدرب بغض النظر عن عمره أو جنسه بما يناسب احتياجاته وقدراته ورغباته.

تنمي استقلالية المتدرب في تفكيره وعمله من خلال تنوع وتعدد مصادر المعرفة المتطورة.

تولد لدي المتدرب الدافعية للتطوير والتجديد من خلال تنوع أساليب عرض المعلومة بشكل مشوق وجذاب.

تشجع المتدرب علي الإبداع والابتكار في تطوير قدراته من خلال مواقف استقصائية وبحثية وتطبيقية.

توصيل معرفة جديدة متطورة للمتدرب بطريقة تناسب قدراته وإمكاناته واحتياجاته.

توفر تعلم مستمر(تعلم مدي الحياة) للمتدربين بكفاءة وفعالية ويسر.

ايجابية عملية التعلم لاعتمادها علي التقييم الذاتي لتثبيت المعلومات والمهارات والخبرات.

- الأنشطة التدريبية:

موقف أو خبرة معينة يتم تصميمها؛ ليتفاعل معها المتدرب بهدف إكسابه مهارات محددة ضمن إطار زمني معين، عناصرها:

توضيح الهدف.

تحديد حجم المجموعة.

تحديد الوقت المطلوب لتنفيذ التطبيق.

تحديد الأدوات اللازمة للتنفيذ.

تحديد المكان.

وهي الإطار العملي الذي يحدد دور المدرب والمتدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي. وتشتمل كل حقيبة على مجموعة من الأنشطة والاختيارات التي توفر للمتدرب فرص الانتقاء بما يناسب اهتمامه ورصيده الثقافي، كما توفر هذه الأنشطة التفاعل الإيجابي بين المتدرب والمواد المقدمة له من أجل تحقيق الأهداف المحددة بإتقان عالٍ.

ومن هذه الاختيارات:

- وسائل تعليمية متنوعة: تحتوي على مجموعة وسائل ملائمة لتحقيق أهداف محددة وممارسة أنشطة مؤدية إليها.

- أساليب وطرائق متنوعة: حسب نوع التعليم المتبع سواء أكان فردياً أو جمعياً وبما يلائم طبيعة الموضوع وأنماط التعلم والفروق الفردية بين المستهدفين، كتنوع الأسئلة والاعتماد على الصور البصرية والسمعية أو المزج بين عدة طرق.

- مستويات متعددة للمحتوى: التدرج من السهل إلى الصعب.

الوسائل التدريبية المساعدة: الأدوات التي يستعين بها المدرب في توصيل المعارف والمهارات إلى المتدرب بسهولة ووضوح، مثل الشرائح والوسائل السمعبصرية وغيرها.

مواد البرنامج: مجموعة من المعارف والمهارات المتجانسة التي يحقق التدريب عليها هدفاً أو أهدافاً سلوكية متميزة من أهداف البرنامج التدريبي.

- نصائح تتبع عند كتابة الأنشطة التمارين:

يجب أن تكون لغة كتابة التمارين والأنشطة:

تخاطب المتدربين وليست متعالية عليهم.

مكتوبة بأسلوب تسهل قراءته وقصصية النغمة.

تستخدم كلمات قصيرة وواضحة ومعروفة.

لا تشتمل علي كلمات لا تضيف إلي معني الجملة.

خالية من المصطلحات أو الكلمات العامية.

تحتوي علي جمل قصيرة تعبر كل منها عن فكرة واحدة فقط.

تكتب في شكل نقاط كلما كان ذلك ممكناً، تركز علي الكلمات والأفكار الرئيسة فتكتب وتدون بشكل بارز أو مائل أو تحتها خط.

تخلو من العبارات الجنسية أو الضمير الدال علي الذكر فقط.

تحتوي علي فراغات يكتب المتدرب فيها المذكرات والتعليقات.

تتضمن تمارين تسمح للمتدربين بتوثيق وكتابة أفكارهم وحل الألغاز.

تشتمل علي الكثير من الرسومات البيانية والصور والخرائط.

تحتوي علي فصول لكل موضوع جديد مسبوق بصفحة تقدم الفصل.

- التقويم وأدواته:

يعُد التقويم من العناصر الأساسية في العملية التربوية بشكل عام وفي الحقائب التعليمية بشكل خاص، فهو يبين مدى نجاحها فيما صممت من أجله، كما يشخص الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير فيها ويوضح التقويم أثر أساليب التدريس المتبعة ومدى فاعليتها وتحقيق المتعلمين للأهداف المحددة بعد إنجازهم مختلف أنشطة الحقيبة، ويتكون برنامج التقويم في الحقائب التعليمية من الاختبارات التالية:

الاختبار القبلي (المبدئي): يستهدف تحديد مدى استعداد المتدرب لتعلم مادة الرزمة وما إذا كان يحتاج لدراسة الوحدة أم لا، ويساعد في تحديد نقطة البدء التي تبدأ منها دراسة موضوع الحقيبة فقد يبدأ من أولها أو من قسمها الثاني أو الثالث وهكذا كما يساعد المدرب على تنظيم المتدربين وترتيبهم في مجموعات متقاربة؛ لتحقيق أكبر قدر من التفاعل مع بعضهم البعض ومع البرنامج.

الاختبار ألبنائي: مجموعة اختبارات مرحلية قصيرة تصاحب عملية التعلم باستمرار لتزويد المتدرب بتغذية راجعة وفورية تعزز تعلمه وتدفعه للتقدم بعد كل اجتياز صحيح لكل خطوة ويكون التقويم بنائياً وتجميعياً وتكوينياً وفردياً ذاتياً، إذا اعتمد فيه المتدرب على نفسه تماماً.

الاختبار النهائي (ألبعدي): ويتم بعد إكمال المتعلم تنفيذ أنشطة الحقيبة والغرض منه تحديد مقدار إنجاز المتدرب للأهداف، ومدى استعداده للبدء بحقيبة أخرى، فإذا ظهر من نتيجة هذا الاختبار أن المتدرب قد حقق المستوى المطلوب فإنه يمكن الانتقال به إلى حقيبة أخرى تالية، وإلا فيعود إلى البدائل الأخرى لاستكمال ما لم يتحقق.

- مكونات الحقيبة التدريبية الفاعلة:

تتألف الحقيبة التدريبية من خمسة أقسام رئيسة هم:

- القسم الأول: مفتاح الحقيبة:

يحتوي هذا القسم على العناصر المتعلقة بالتعريف بالحقيبة وأهدافها وأهميتها وبالتوثيق والمحتويات كما يعطي صورة عامة وشاملة عن البرنامج بجميع عناصره ويتكون هذا الجزء من:

- غلاف الحقيبة ويشتمل على اسم المادة التدريبية والبرنامج والقطاع واسم معد الحقيبة وجهة التمويل وجهة التقديم والمراجع والمطور والتاريخ ألتوثيقي لبناء الحقيبة وتطويرها.

- مقدمة وتعريف بالحقيبة وأهدافها وأهميتها.

- فهرس المحتويات الرئيسة.

- دليل الحقيبة ويتضمن الإرشادات وأهم مصادر التعلم المساعدة.

- المستهدفون بالحقيبة.

- الخبرات السابقة المطلوب توفرها كمتطلبات سابقة للتدريب.

- توزيع الزمن المخصص لاستخدام الحقيبة.

أن يكون لكل حقيبة عنوان تعرف من خلاله حقيبة الأهداف، حقيبة التقويم .. الخ.

أن تركز الحقيبة على مهارة محددة أو مجموعة قليلة من المهارات المترابطة والمتكاملة.

أن تشتمل الحقيبة التدريبية على قائمة بالمراجع والأنشطة والقراءات الإضافية المتصلة بالمهارة أو المهارات المطلوب تطويرها من خلال برامج التدريب.

أن تتضمن الحقيبة الأدلة التدريبية المناسبة من مثل الإطار العام للحقيبة ودليل المدرب ودليل المتدرب.

أن تركز على المتدرب أكثر من المدرب باعتبار أن عملية استخدامها تتم على أساس ذاتي من قبل المتدرب نفسه.

- القسم الثاني: المحتوى التدريبي "الإطار النظري للحقيبة التدريبية":

يحتوي هذا القسم على المعلومات والمفاهيم والخرائط المفاهيمية والخبرات التي تساعد المتدرب على فهم الحقيبة والقدرة على القيام بتطبيقاته الأساسية ويقسم هذا القسم لوحدات تدريبية تتضمن كل وحدة منها:

أهداف الوحدة.

الموضوعات الرئيسة التي تتناولها الوحدة.

التعريفات والمفاهيم الأساسية لموضوع الوحدة.

الخبرات التعليمية والتدريبية المستهدفة.

الخرائط المفاهيمية لتوضيح عناصر المحتوى المعرفي.

الوسائل التعليمية والمواد التعليمية المساعدة.

- القسم الثالث:

المحتوى التدريبي العملي"التطبيقات العملية للحقيبة التدريبية":

يتمثل هذا القسم في المحتوى التدريبي ويتبع تقسيمات الوحدات التدريبية ويتضمن في كل وحدة تدريبية العناصر التالية:

الجلسات التدريبية، متضمنة الأنشطة التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف الجلسة ضمن إطار زمني محدد يستغرق من 20 إلى 100 دقيقة، وتشتمل الجلسة التدريبية على التالي:

- رقم الجلسة ونوع نشاطها المستهدف، حلقة نقاش، عصف ذهني، تدريب، تقويم، تطبيق مقاييس.

- موضوعات الجلسة التدريبية.

- الوقت الذي تستغرقه الجلسة التدريبية.

- أهداف الجلسة التدريبية.

- الأنشطة التدريبية الأساسية للجلسة.

- أدوات التدريب اللازمة لتطبيق الجلسة.

- إجراءات تنفيذ الجلسة التدريبية.

- القسم الرابع: تقويم الحقيبة التدريبية:

يشتمل هذا الجزء على أدوات تقويم المحتوى التدريبي وقياس مؤشرات تحقيق أهداف الحقيبة التدريبية، ويتضمن الاختبارات القبلية والبعدية، وأدوات قياس تحصيل المتدربين للمعارف والمهارات والاتجاهات المستهدفة في الحقيبة التدريبية، وقياس مدى ملائمة مكونات الحقيبة واستراتيجيات التدريب وأدوات التدريب والمواد التعليمية المساعدة لأهداف الحقيبة التدريبية.

ويشتمل هذا القسم ما يلي:

الاختبار القبلي للحقيبة التدريبية لقياس استعداد المتدربين.

الاختبار ألبعدي للحقيبة التدريبية لقياس تحصيل المتدربين ومدى تحقيق أهداف الحقيبة.

مقياس اتجاهات المتدربين تجاه مكونات الحقيبة التدريبية.

استمارة تقويم المدربين للحقيبة التدريبية.

استمارة تقويم المتدربين للمدرب واستراتيجيات التدريب.

- القسم الخامس: مصادر التعلم والمواد التعليمية المصاحبة:

يشتمل هذا القسم على الوسائل التعليمية والمواد التعليمية المصاحبة للحقيبة التي تضمن تعزيز المادة العلمية والمحتوى التدريبي وتساعد المدرب والمتدرب على تحقيق أهداف الحقيبة التدريبية، وتشتمل الحقائب التدريبية الفاعلة على الآتي:

الصور والأشكال والنماذج اللازمة للتوضيح والتطبيق.

أجهزة وشرائح العرض الاليكترونية.

المواد التعليمية التفاعلية.

- المراجع العلمية للحقيبة التدريبية.

- محتويات ومكونات الحقيبة التدريبية:

تشتمل الحقيبة التدريبية على مواد وأنشطة وخبرات تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين، وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب كالأهداف والأنشطة والمواد والخبرات التدريبية والتقويم، وتشمل أيضاً أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية، خطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقيبة

التدريبية عبر مجموعة من الخطوات والعمليات وتتمثل في تحديد الفئة المستهدفة من التدريب، تحديد المهام التي سيقوم بها المستهدفون من التدريب، تحديد معارف ومهارات واتجاهات تمكن المستهدفون من القيام بهذه المهام، صياغة أهداف الحقيبة التدريبية، تحديد المحتوي التدريبي والموضوعات الرئيسة والفرعية، تصنيف وترتيب المحتوي التدريبي، إعداد خطط الجلسات، تصميم وإعداد مواد التدريب، إعداد وتجهيز الحقيبة التدريبية، الاختبار الميداني للمحتوي التدريبي، إجراء التعديلات علي المحتوي من واقع نتائج الاختبار النهائي، إنتاج الحقيبة التدريبية وإخراجها للتداول، وبذلك يمكن تحديد مكونات الحقيبة فيما يلي:

- نظرة شاملة للحقيبة: تتضمن مقدمة عن الحقيبة وإعدادها، الفئة المستهدفة، أهداف مأمولة "عامة وتفصيلية"وتعليمات استخدامها.

- الرزم: تتضمن عنوان الرزمة، مقدمتها، أهدافها، سير الجلسة (الخريطة) خبرات وأنشطة وقائمة مراجع وقراءة إضافية.

- دليل الحقيبة: يتكون من إرشادات المدرب لاستخدام الحقيبة، والتقنيات وإجابات الأنشطة والتمارين المتضمنة في وحدات الحقيبة.

- تقنيات الحقيبة: تتكون من رسومات وأشكال مختلفة و شفافيات، مرئية وسمعية، مطويات وملصقات، وحاسبات آلية وتقنية حاسبات.

وفيما يلي توضيح وشرح لما سبق:

- الدليل: يوضع على شكل كتيب صغير أو صفحات منفصلة ويتضمن معلومات واضحة عن موضوع الحقيبة ومحتوياتها وفئة المتعلمين المستهدفة ومستواهم التعليمي ويشتمل على معلومات عامة عن:

العنوان: ينبغي أن يوضح الفكرة الأساسية التي تعالجها الحقيبة وبقدر ما يكون واضح ومحدد يحقق الهدف منه.

التعليمات للمدرب والمتدرب: تتضمن إرشادات توضح للمدرب والمتدرب كل ما في النسخة المخصصة له وأسلوب وطريقة التعامل مع الحقيبة وخطوات العمل فيها وطريقة استخدام الاختبارات ومواعيدها.

مكوناتها المطبوعة وغير المطبوعة: تتضمن أدوات وأجهزة ونماذج مجسمة وشفافيات وأفلام وأشرطة...الخ.

الفئة المستهدفة: لتحديد نوع المتدربين الذي يوجه لهم برنامج الحقيبة كبيان حدود العمر والصف الدراسي ..الخ.

الأهداف السلوكية: تصف النتائج المتوقع تحقيقها في أداء المتدرب بعد كل مرحلة في برنامج التدريب وبعد إتمام البرنامج التدريبي.

الأهداف السلوكية التفصيلية للبرنامج: جمل تصف الأفعال السلوكية أو الأدائية التي يتوقع أن يقوم بها المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي نتيجة لتعلمه.

الفهرس: ورقة ترقم بحيث ترفق مكونات الحقيبة مع هذه المكونات نفس الأرقام الموجودة بالفهرس.

وهناك رأي أخر حول مكونات الحقيبة التدريبية حيث يري أنها تتكون من خمسة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: مفتاح الحقيبة:

ويتكون من العناصر التالية:

الغلاف ويشتمل على اسم المادة التدريبية والبرنامج والقطاع واسم معد الحقيبة وجهة التمويل وجهة التقديم والمراجع والمطور والتاريخ ألتوثيقي للحقيبة، وكذلك المدرب.

مقدمة وتعريف بالحقيبة (البرنامج التدريبي) وأهدافها وأهميتها.

فهرس المحتويات الرئيسة.

دليل الحقيبة ويتضمن الإرشادات وأهم مصادر التعلم المساعدة.

المستهدفون بالحقيبة.

الخبرات السابقة المطلوب توفرها كمتطلبات سابقة للتدريب.

توزيع الزمن المخصص لاستخدام الحقيبة.

القسم الثاني: المحتوى النظري "الإطار النظري للحقيبة التدريبية":

ويتضمن العناصر التالية:

أهداف الوحدة، والموضوعات الرئيسة التي تتناولها الوحدة.

التعريفات والمفاهيم الأساسية لموضوع الوحدة.

الخبرات التعليمية والتدريبية المستهدفة.

خرائط المفاهيم لتوضيح عناصر المحتوى المعرفي.

الوسائل التعليمية والمواد التعليمية المساعدة.

القسم الثالث : المحتوى العملي" التطبيقات العملية للحقيبة التدريبية:

ويتضمن العناصر التالية:

جلسات تدريبية، متضمنة الأنشطة التدريبية اللازمة؛ لتحقيق أهداف الجلسة ضمن إطار زمني محدد. (دقيقة، ساعة، يوم).

وتشتمل الجلسة التدريبية على التالي:

رقم الجلسة ونوع نشاطها المستهدف، حلقة نقاش، عصف ذهني، تدريب، تقويم، تطبيق مقاييس.

موضوعات الجلسة التدريبية.

الوقت الذي تستغرقه الجلسة التدريبية.

أهداف الجلسة التدريبية.

الأنشطة التدريبية الأساسية للجلسة.

أدوات التدريب اللازمة لتطبيق الجلسة.

إجراءات تنفيذ الجلسة التدريبية.

القسم الرابع: تقويم الحقيبة التدريبية:

ويشتمل على ما يلي:

الاختبار القبلي للحقيبة التدريبية لقياس استعداد المتدربين.

الاختبار البعدى للحقيبة التدريبية لقياس تحصيل المتدربين ومدى تحقيق أهداف الحقيبة.

أدوات قياس تحصيل المتدربين للمعارف والمهارات ومقياس اتجاهات المتدربين تجاه مكونات الحقيبة التدريبية واستراتيجيات التدريب وأدواته والمواد التعليمية المساعدة علي تحقيق أهداف الحقيبة التدريبية.

استمارة تقويم المدربين للحقيبة التدريبية.

استمارة تقويم المتدربين للمدرب واستراتيجيات التدريب.

القسم الخامس: مصادر التعلم والمواد التعليمية المصاحبة:

ويشتمل على الآتي:

الصور والأشكال والنماذج اللازمة للتوضيح والتطبيق.

شرائح العرض اليكترونية.

أجهزة العرض إليكتروني.

المواد التعليمية التفاعلية.

المراجع العلمية للحقيبة التدريبية.

- استخدام حقيبة التدريب:

يتم تجميع مواد الحقيبة في حافظة ليسهل استخدامها من قبل المتدرب عند الحاجة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

قراءة مقدمتها لمعرفة أهميتها وصلتها بالمعلومات التربوية الأخرى.

دراسة أهدافها العامة للتعرف على أهمية دراستها.

إجابة الاختبار القبلي ومقارنة الإجابة مع الإجابة الصحيحة فيها فإذا كانت إجابته على القسم الأول صحيحة انتقل للقسم التالي وهكذا.......

قراءة الأهداف السلوكية للقسم الذي سيبدأ بدراسته؛ ليتعرف على مستوى الأداء المطلوب بعد انتهاء دراسة هذا القسم.

اختيار أحد البدائل التي تناسب إمكانات الدارس واستعداداته؛ ليحقق الأهداف السلوكية بشرط ألا يقل عددها في كل قسم عن نشاط واحد.

إجابة الاختبار الموجود في نهاية كل قسم من أقسام الحقيبة، ومقارنة الإجابة مع مفتاح الإجابة الصحيحة فيها.

- ألأهداف:

وتنقسم إلي:

هدف عام: جملة قصيرة توضح باختصار ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل كلي: (تنمية قدرة- إكساب مهارة).

أهداف تفصيلية: جمل قصيرة تفصل الهدف العام بحيث تكون:(واضحة ومحدودة- قابلة للقياس- تبدأ بفعل سلوكي- تركز على أداء المتدرب- تركز على نتائج التدريب).

هدف سلوكي: أصغر ناتج تعليمي سلوكي (لفظي أو غير لفظي) متوقع حدوثه لعملية التدريب ويمكن قياسه، ويتكون الهدف السلوكي من: أن + فعل سلوكي + المتدرب + المصطلح العلمي + الحد الأدنى من الأداء + ظروف تحقيق الهدف.

مثال: أن يؤدي المتدرب مهارات التدريب بإتقان من خلال التطبيق العملي الذي يقوم به.

ومن المتفق عليه أن رقمي (5)، (6) لا يكاد يذكران أثناء صياغة الأهداف تجنباً للتكرار على اعتبار أنهما في دائرة الاهتمام ضمنياً، كما أنه من المقترح تجنب تكرار المتدرب وحذف أداة التوكيد عن طريق الصياغة التالية: يتوقع من المتدرب أن: يحدد القبلة – أن يؤدي مهارات الصلاة.

- تصنيف الأهداف:

- المجال المعرفي:

- تذكر: يكتب، يعدد، يردد، يسمى، يصف، يسمع، يذكر، يحدد.

- فهم: يشرح، يفسر، يترجم، يجد علاقة، يعطى أمثلة، يعيد صياغة، يتنبأ، يتوقع.

- تطبيق: يستعمل، يستخدم، ينفذ، يحل، يتصرف، يجرب، يطبق، يعالج، يغير، يعدل، يكشف.

- تحليل: يفكك، يفرق، يخطط، يحدد، يوضح، يشير، يستخرج، يستنبط، يتعرف علي أوجه الشبه أو الاختلاف، يقارن، يميز، يصنف في فئات.

- تركيب: يقارن، يختار، يفاضل، يبرهن، يحكم على، يقيم، يعلل، يوازن.

- تقييم: يقارن، يختار، يفاضل، ينفذ، يبرهن، يحكم على،ـ يقيم، يعلل.

- المجال المهاري:

- ملاحظة: يراقب، يشاهد، يتابع، يرى، يلاحظ، يستكشف، ينصت.

- تقليد: ينقل، يكرر، ينسخ، يعيد عمل، يتبع، يقلد، يحاول.

- تجريب: يؤدى، يجرب، يعمل، ينفذ، ينتج، يحاول، يطبق ما تعلمه في..

- ممارسة: ينتج كميات، يعمل بثقة، يؤدى بقليل من الأخطاء، يتدرب على، يصنع، يعمل بكفاءة نسبية، يعرض طريقة عمل.

- إتقان: يجيد، يتقن، ينتج بسرعة أو بكثرة، يعمل بثقة، يتحكم في.

- إبداع: يصمم، يشيد، يستحدث، يبتكر، يطور، يؤلف، يكون.

- المجال الوجداني:

- انتباه: يستمع، ينتبه، يتابع، يركز، يصغى، يلاحظ، يحسن، يشعر.

- تقبل: يستجيب، يبادر، يتقبل، يجيب بحرية، يشترك في، يناقش، يبدى استعداد، يوافق على......

- اهتمام: يشارك، يثير نقاط جديدة، يشترك طواعية، يعتني بـــ يبدي اهتمامات، يتعاون في، يتطوع للقيام بعمل ما، يجمع مادة علمية عن...

- تكوين الاتجاه: يختار بحرية، يتبنى فكرة، يظهر ولاء لـ يبذل مجهوداً، يبادر بـــ يدافع عن، يفضل ....

- تكوين نظام قيمي: يختار، يفاضل، يصنف، يرتب تبعاً للأهمية، يوائم ويكيف، يعدل ويطور، يبرر.

- السلوك ألقيمي: يسلك، يتصرف، يواظب، يحافظ على، يدافع عن، يتطوع لـــــ .....

- أمثلة للأهداف:

- هدف معرفي: أن يذكر المتدرب خمس دول عربية تقع في قارة أفريقيا.

- هدف مهاري: أن يرسم المتدرب خريطة للوطن العربي مع كتابة البيانات على الرسم في دقيقة.

- هدف وجداني:

- أن يقدر المتدرب قيمة العلماء في تطوير العلوم.

- أن يستخرج المتدرب الفاعل مع ضبطه بالشكل أو تحديد علامة إعرابه.

- معايير الجودة للحقيبة التدريبية:

- الملائمة: انطلاق الحقيبة التدريبية من الرؤية والأسس ومدى اتساقها مع السياسة العامة للتعليم والتدريب.

- الانتظامية: مدى التزام بناء الحقيبة التدريبية في ضوء المعايير والإجراءات المؤسسية المطلوبة.

- المرونة: مدى القابلية للتطبيق وفقًا للظروف والإمكانات المتاحة.

- الدقة: مدى اتصافها بالوضوح والبعد عن الغموض.

- الصدق: مدى مصداقية المحتوى في المعلومات والبيانات وخلوها من الأخطاء العلمية والفنية والتدريبية.

- الشمول: مدى شمول الحقيبة التدريبية للغايات والأهداف.

- القابلية للتطوير: مدى إمكانية التطوير مستقبلا وفقًا للمتغيرات.

- المواكبة: توافق الحقيبة التدريبية مع خصائص المتغيرات المتطورة.

- الوفاء: مدى وفاء الحقيبة التدريبية بطموحات المستفيدين.

- التوافق: مدى التزام الحقيبة التدريبية بتوافق محتواها وترابطه.

- التكامل: الالتزام بتكامل خبرات التعليم والتدريب ضمن محتواها.

- دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية:

يقوم مصمم البرنامج بإعداد دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية أثناء إعداد الحقيبة ويرفق بالحقيبة ويسير في نفس الخط الإجرائي للمراجعة العلمية والفنية والشكلية ويفصل هذا الدليل بعد إخراجه النهائي ليكون جاهزا لاستخدام عضو هيئة التدريب عند تنفيذ المادة التدريبية.

ويهدف هذا الدليل إلى توضيح دور المدرب في العملية التدريبية عن طريق توضيح الأنشطة التدريبية وإجراءات تنفيذها وأدارتها ضمن إطار زمني محدد، كما يوفر الدليل للمنفذ الوسائل التدريبية المساعدة وأدوات قياس اكتساب المعارف والمهارات (التقييمات).

- محتويات تنفيذ الحقيبة التدريبية:

روعي في تصميم دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية عدم تكرار العناصر التي تحتويها الحقيبة ويتكون محتوى دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية ما يلي:

الغلاف ويحتوي على اسم المادة واسم البرنامج واسم القطاع واسم معد الدليل وتاريخ الإعداد.

اسم الوحدة التدريبية ورقمها وزمنها كما ورد في الحقيبة.

رقم الجلسة التدريبية وزمنها كما ورد في الحقيبة.

وصف للأنشطة التدريبية لكل جلسة، ووصف لإجراءات تنفيذ كل نشاط من أنشطة الجلسة التدريبية.

تحديد وسائل التدريب المساعدة "الوسائل المعينة" التي ستستخدم في كل جلسة تدريبية.

- شروط القبول في البرنامج التدريبي:

تعني القـدرات الأوليـة والخصائص الشخـصية أو الوظيفية أو العلمية التي يجب توافرها في المرشح قبل التحاقه بالبرنامج.

- مرفقات دليل تنفيذ المادة التدريبية:

وتعني كافة الوسائل المساعدة كالشرائح وأسماء الأفلام وأرقام تصنيفها في مكتبة تقنيات التدريب ويرفق بالدليل أدوات قياس اكتساب المعارف والمهارات (التقييمات) والحلول النموذجية لها والدرجات المخصصة لكل تقييم.

- إجراءات تطوير حقيبة المادة التدريبية:

هناك نوعان من التطوير، تطوير وسائل التنفيذ (جزئي) ويشمل المادة العلمية والتطبيقات والوسائل والتقييمات، ويتم ذلك التطوير دون الرجوع إلى إدارة تصميم وتطوير البرامج بحيث يتم التطوير تحت إشراف القطاع وفي هذه الحالة يتم مراجعة المواد المضافة وإقرار مناسبتها للحقيبة ومن ثم إرسالها إلي القسم المختص في مركز الطباعة والنشر.

والنوع الأخر تطوير أساسي (كلي) ويشمل المكونات الأساسية للبرنامج كتعديل في عدد الساعات المخصصة للمادة في الدليل المعتمد للبرنامج أو الوحدات التدريبية أو الزمن المخصص لكل وحدة أو الموضوعات وفي هذه الحالة يتم إتباع إجراءات تطوير البرنامج التدريبي أولا. ويتم تطوير الحقيبة على أساس ما تم تعديله في البرنامج سواء أكان تطوير كلي ويشمل الموضوعات، زمن تنفيذ الوحدات، الوحدات، المادة العلمية أو جزئي ويشمل وسائل التدريب، التقييمات، التطبيقات، المادة العلمية.

- تسلسل دليل تنفيذ الحقيبة:

غلاف الحقيبة التدريبية	اسم الوزارة
	اسم المديرية
	اسم الجهة
	اسم البرنامج
	اسم المعد
	اسم المراجع
	تاريخ الإعداد
نموذج دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية	اسم الوحدة
	رقم الوحدة
	زمن الوحدة
	رقم الجلسة(المحاضرة)
	زمن الجلسة(المحاضرة)
	الأنشطة التدريبية
	إجراءات تنفيذ الأنشطة
	الوسائل المساعدة (المعينة)

<table dir="rtl">
<tr><td rowspan="2">مرفقات دليل تنفيذ حقيبة التدريب</td><td>الأوراق وأرقامها</td></tr>
<tr><td>الأفلام والشرائح</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>البور بوينت Power Point</td></tr>
<tr><td>التقييمات للبرنامج والمتدربين والمدربين</td></tr>
<tr><td>أي عناصر أخري</td></tr>
</table>

- نموذج المراجعة العلمية لحقيبة المادة التدريبية

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="2">اسم البرنامج:.......................................</td></tr>
<tr><td>معايير المراجعة</td><td>نتيجة المراجعة</td></tr>
<tr><td>هل ترك أجزاء مهمة من المادة العلمية؟</td><td>□ نعم □ لا</td></tr>
<tr><td>هل تم التركيز في موضوعات لا تستحق المعالجة التفصيلية؟</td><td>□ نعم □ لا</td></tr>
<tr><td>هل يوجد ازدواجية أو تداخل بين أجزاء المادة التي ستقدم ؟</td><td>□ نعم □ لا</td></tr>
<tr><td>هل اخذ في الاعتبار التسلسل المنطقي للموضوعات؟</td><td>□ نعم □ لا</td></tr>
<tr><td>هل تم التأكد من صحة المعلومات ودقتها؟</td><td>□ نعم □ لا</td></tr>
</table>

هل تم التأكد من واقعية المحتوى ومناسبته للبيئة؟	□ نعم □ لا
هل محتوى الحقيبة يحقق أهداف البرنامج؟	□ نعم □ لا
هل تم توثيق المواد العلمية؟	□ نعم □ لا
هل أخذت المادة العلمية من مراجع ملائمة وحديثة؟	□ نعم □ لا
هل تم وضع تطبيقات مناسبة لموضوعات كل جلسة تدريبية ؟	□ نعم □ لا
هل توجد التقييمات المناسبة لموضوعات كل جلسة تدريبية ؟	□ نعم □ لا

هل المعارف مختصرة ومحددة لإكساب المهارات؟	□ نعم □ لا
فريق المراجعة: الاسم: ....التاريخ:.............التوقيع:............... الاسم: ....التاريخ:..............التوقيع:...............	

يكلف بالمراجعة العلمية لحقيبة التدريب الأكثر خبرة في موضوع البرنامج التدريبي قدر الإمكان أو المتخصص.

تعاد الملاحظات إلى معد الحقيبة للأخذ بها وإجراء التعديلات اللازمة لها طبقا لأراء الخبراء والمتخصصين.

يمكن استخدام أوراق إضافية للملاحظات التفصيلية وتضاف في التعديلات الجديدة للحقيبة.

يسجل علي غلاف الحقيبة اسم المراجع والتاريخ وتوقيعه.

يسجل التاريخ الجديد للتنفيذ.

يراعى أن تكون نسبة المهارات اعلي من المعارف

- دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية:

اسم الوحدة ورقمها:..................................الساعة:.................................				
رقم الجلسة	**الزمن بالدقائق**	**الأنشطة التدريبية**	**إجراءات تنفيذ النشاط**	**الوسائل المساعدة**

وعلى الله قصد السبيل ،،،،

المراجع

أولا: المراجع العربية:

أحمد إبراهيم باشات(1987): أسس التدريب، القاهرة: دار النهضة العربية .

2- أسامة محمد سيد علي(2009): التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دسوق: دار العلم والإيمان .

3- . (2012): التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دسوق: دار العلم والإيمان.

4- سأي تشارني وكاثي كونواي(2000): وسائل المدرب الناجح، القاهرة:مكتبة جرير.

5- عبد الرحمن توفيق(د.ت): التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، موسوعة التدريب الإداري .

6- عبد الرحمن توفيق(2002): كيف تصبح مدربا فعالا ومحترفا، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة .

7- عبد الرحمن حسن الإبراهيم وآخرون(2000):الاتجاهات العالمية في إعداد وتدريب المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم، الدوحة: دار الثقافة .

8- على أحمد طه أحمد (2013): إستراتيجيات وطرق تدريس المواد التجارية ، مطبعة الجامعة بسوهاج .

9- فيليب س ز سيمبر، تحليل التنظيم،التعريف، العملية والتصميم، ترجمة: أمينة التيقون(2001): القاهرة: دار الحسام للطباعة والنشر .

10- ليسلي راي: كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم(2001): المملكة العربية السعودية:معهد الإدارة العامة مركز البحوث، مكتبة الملك فهد الوطنية .

11- محمد عبد الغني حسن(2001): التدريب الأسس والمبادئ، سلسلة مهارات تطوير الأداء التدريبي، الكتاب الأول، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

12- محمد محمد الحماحمي(1999) التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي، القاهرة: مركز الكتاب للنشر .

13- وليد هوانه وعلي تقي(2001): مدخل إلي الإدارة التربوية والوظائف والمهارات، الكويت: مكتبة الفلاح .

14- يوسف محمد القبلان(1992): أسس التدريب الإداري، الرياض:دار عالم الكتب.

15- يوسف جعفر سعادة(1993): التدريب- أهميته والحاجة إليه- أنماطه- تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له، القاهرة: الدار الشرقية .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

16- Carol Orme & others, Basic Mediation Training Trainers, Manual. Mediation,2002.

17-B. Jork Lars G.; Ginsberg, Rick ,Principles of Reform and Reforming Principal Training: A Theoretical Perspective.

http://ehost vgw5. epnet. com . 2013.

18-David, Mosrie. An Effective Principal Training and Support System.

http://www.ascd.org. 20/03/2014.

19- Democracy Reporting International, Training Of Trainers, Federal Republic of Germany. 2014.

20-Equates, Training Of Trainers, Training Manual. 2010.

21-F.A.O, Improving Training Quality, A Trainer's Guide to Evaluation, Rome. 1991.

22- Graham Atweell & others, Training & Professional Development For Trainers, navreme publications. Vol. 9, 2008.

23- Lean .C, Murphy& others, Train The Trainer Manual,Textbooks/Teaching&Learning Materials Program, Ghana, Chicago State University, Chicago il, 2009.

24- Nicki Jackson, Train The Trainer, Hand Book, May, 2005.

25- United Nations, Train The Trainer, New York, 2001.

26- United Nations Office On Drugs and Crime, Regional office for south Asia, Guide for Trainers, SAARC, 2011.

27- Youth Peer Education Toolkit, Training Of Trainers Manual, Fhi360, 2011.